التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية

دراسة ميدانية

إعـداد

الدكتور عباس بله محمد أحمد

أسـتاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية

جامعة أم درمان الإسلامية بالسودان

التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية
دراسة ميدانية

د. عباس بلة محمد أحمد

ملخص الدراســة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف منها :

- معرفة حقيقة التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية (المدارس).
- الكشف عن الأسباب المؤدية إلى ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدارس.
- الوقوف على الآثار الموجبة والسالبة لهذه التنظيمات . ومن أجل تحقيق هذه الأهداف صمّم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات من الميدان مرت الاستبانة بالمراحل المعهودة (تحكيم، إعادة صياغة، تأكد من صدقها، وثباتها) ثم طبقت على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (٧٢) مفردة وهو ما نسبته ٥٨٪ من مجتمع الدراسة الذي تكون من (١٢٤) معلم ومعلمة في مدارس المرحلة الثانوية في ولاية الخرطوم بالسودان (محافظة أم درمان).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

١- أن التنظيمات الإدارية غير الرسمية حقيقة موجودة في المدارس (موضوع الدراسة).

٢- أهم الأسباب المؤدية إلى تكوين هذه التنظيمات هي(انشغال مدير المدرسة بأمور غير المدرسة، وأسلوبه في المعاملة للعاملين في المدرسة، سلبيته في مواجهة مشكلات المعلمين والمدرسة، وتشابه ميول الأفراد، والمصالح الشخصية، وإشباع بعض الحاجات الاجتماعية للأفراد .

٣- إن للتنظيمات الإدارية غير الرسمية آثار سلبية أكثر وأوضح من آثارها الايجابية على العمل داخل المدرسة، لذلك يجب القضاء عليها والتخلص منها .

كما خرجت الدراسة بتوصيات منها:

- يجب مراعاة العدالة في التعامل الإداري مع العاملين في المدرسة في توزيع الأعمال والتكاليف وعند اتخاذ القرار.
- من الضروري أن تحاول إدارة المدرسة الربط بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين بها .

Informal Administrational Hierarchies in the Educational Institutions : A Field Study

By:

Dr. Abbas B. Ahmad

Abstract

This study seeks to achieve a number of goals , such as:-

- To know the truth of the informal administrational Hierarchies in the educational Institutions.

- To find out the causes for the presence of the informal administrational Hierarchies in schools.

-To know the positive and the negative effects for those Hierarchies.

To achieve these goals ,the researcher designed a questionnaire as tool for gathering information from the field . the questionnaire has passed the regular steps (judgment, reformulation, its validity and reliability) then it was applied on a sample of male and female teachers around (72) persons, which represents (58%) of the study population , that included (124) teachers in secondary schools in Khartoum estate in Sudan (Um Dorman).

The most important results are :-

1- The informal administrational Hierarchies are really present in schools (study topic) .

2- The most important reasons which led to formulating these Hierarchies were (the headmaster was usually busy with issues other than school, his style in dealing with school employees , the headmasters negative personality in facing the problems, the similarity of persons attitudes , the personal interests , satisfying some of the persons social need).

3- The informal administrational Hierarchies have more negative effects than the positive ones on work inside the school so , it is a must to get rid of those administrational Hierarchies.

Recommendations of the study:

- There should be fairness in dealing with employees in the school in distributing the work , duties and in decision making

- The school administration should try to connect school goals with employees' goals.

مقدمة :

يرتبط نجاح العملية التربوية في أي نظام تعليمي بعدد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق ذلك النجاح . فطبيعة العمل داخل المدرسة ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين بها تقوم بدور كبير في نجاح وتحقيق الأهداف التي تنشدها العملية التربوية.

فالجو السائد في المدرسة غالباً يكون انعكاساً لطريقة المدير في تسيير العملية الإدارية للتربية داخل المدرسة، ويحمل ذلك المناخ العام للأداء الإداري، فكلما كان الجو متسماً بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل، ومراعاة الحاجات الخاصة للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل لهم، كان ذلك مساعداً لهم في زيادة إقبالهم وبذلهم مزيداً من العطاء والجهد الذي من شأنه أن يحقق الأهداف.

ولكل مدير مدرسة أسلوبه في الأداء، فهناك مديراً يظهر حسن التنظيم بطرق مختلفة، يظهر اهتماماً بالأفراد وتقديراً لأدوارهم، ويكون دائماً محايداً فعّالاً حسن التمييز، يعمل دائماً على كسب الاحترام المستمر لمجموعته من الزملاء الذين يختلفون في أفكارهم وآرائهم واهتماماتهم، وفي حالة وجود نوع من الصراع والتوتر يأتي بالحلول الذكية التي ترضي الجميع أو الغالبية. وفي الجانب الآخر هناك أنماط من المدراء الذين يظهرون رغبة في استخدام السلطة الرسمية المخولة لهم بصورة حرفية لا يهمهم أثر ذلك على المعلمين، ومن حولهم من العاملين بالمدرسة، فهم يلتزمون حرفياً بتطبيق اللوائح والقوانين، منعزلين عن المعلمين غير متعايشين مع ظروفهم، لا يشاورون في اتخاذ القرار، مما يدفع بالمعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة إلى طرق أخرى يشبعون بها رغباتهم وحاجاتهم، منها التكتل والتجمع في شلليات وجماعات، ينشدون الحماية والأمن والانتماء داخلها .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في أن وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية، داخل التنظيم الإداري الرسمي للمدرسة، قد يؤدي إلى تعطيل عمل التنظيم الرسمي، أو ضياع الكثير من جهود العاملين ووقتهم في أعمال قد تؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التربوية، بل قد تكون هذه الأعمال بعيدة عن الأهداف العامة للمدرسة والعملية التعليمية ككل، مما يشكل سلبيات تتمثل في بعد بعض العاملين في المدرسة عن المنظومة الإدارية للمدرسة التي تسعى إلى تحقيق أهداف التربية.

ويمكن ذكر مشكلة البحث في سؤال رئيس يمكن صياغته في:

- ما هي الآثار الايجابية والسلبية للتنظيمات غير الرسمية في الأداء التربوي وكذلك طرح أسئلة فرعية في الآتي :
- ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة التربوية.
- كيف يمكن التقليل من الآثار السلبية للتنظيمات غير الرسمية في المدرسة.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة طبيعة التنظيمات غير الرسمية في مدارس التعليم العام في السودان.
- الكشف عن الأسباب المؤدية إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية في المدار.

الوقوف على الآثار الموجبة والسالبة لهذه التنظيمات .

أهمية الدراســة :

تنبع أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة لدور إدارة المدرسة في العملية التعليمية، حيث تعتبر الإدارة المدرسية اللبنة الأولى والأساسية التي تؤسس عليها التربية بنائها لتحقيق أهدافها، ولتنشئة الأجيال.

وتبرز أهمية الدراسة من أهمية التنظيم الإداري ودوره في تحقيق الأهداف التربوية ؛ وذلك لأن التنظيم الإداري هو الذي يوظف الإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف. وكذلك تأخذ الدراسة أهميتها من دور الأسلوب الإداري السليم في السير بالمؤسسة التربوية نحو تحقيق الغايات. حيث يعتبر مدير المدرسة هو قائدها والضلع الأساسي في العملية التربوية، بأسلوبه المناسب لإدارة مدرسته يستطيع التأثير على أسرة المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية.

وتظهر أهمية الدراسة في محاولة الوصول إلى الكيفية التي يمكن بها توجيه التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة لصالح العملية التربوية ككل، ولصالح تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

حدود الدراسة :

- أُجريت هذه الدراسة في محافظة كرري، وهي إحدى المحافظات التابعة لولاية الخرطوم بالسودان، إدارة التربية والتعليم بمحافظة كرري تتبع لها (٢٥) مدرسة ثانوية للبنين والبنات (إدارة التربية والتعليم محافظة كرري)
- من حيث وقت إجراء الدراسة : فقد أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٠٣ ــ ٢٠٠٤م .
- أما الحد الموضوعي فاقتصرت الدراسة على تناول الجوانب المختلفة للتنظيم الإداري غير الرسمي في المدارس، وأسباب ظهوره، ومكوناته، وكيف يمكن توظيفه لصالح العملية الإدارية التربوية، وما العمل للتقليل من آثاره السلبية.

مصطلحات الدراسة :

يمكن توضيح مصطلحات الدراسة في الآتي:

- **التنظيم الإداري**: هو طريقة يتم بموجبها تفاعل الأجزاء مع بعضها، وهو نظام للتعاون بين عدة أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم وراغبين في

المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة بإيقاع منسق (ديو بولدب فاندالين، ١٩٨٠م : ١٣٩) .

- **التنظيم غير الرسمي** : هو تجمعات بشرية طبيعية تظهر في الممارسة العملية، بعكس التنظيم الرسمي الذي يتم تصميمه بناءً على افتراضات معينة، ويصدر به قرار من صاحب سلطة التنظيم، والتنظيم غير الرسمي هو تنظيمات تشمل مجموعات من الأفراد تعمل في مكان واحد، وترتبط ببعضها بمصالح مشتركة قد تتفق مع أهداف المنظمة وقد لا تتفق(سيد الهوا ري، ١٩٨٠م :١٤)
- **المؤسسات التربوية** : يقصد الباحث بها المنظمات الإدارية التي تمارس فيها العملية التربوية نشاطها، سواء الإداري أو الأنشطة المتعلقة بالمنهج، وممارسة التعليم والتدريس، وكل نشاط أو عملية تحقق الأغراض التي تنشدها التربية ويقصد بها في هذه الدراسة (المدارس) .

الإطار النظري لموضوع الدراسة :

مفهوم التنظيم الإداري:

التنظيم هو جزء من العملية الإدارية، ووردت عدة تعريفات للتنظيم منها، أن التنظيم عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل، ومواقع العمل، والأفراد، من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعّالة (مدني عبد القادر، ١٤١٦هـ : ١٩٤) . والتنظيم عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة، لتحقيق الأهداف المحددة والخاصة بالمنشأة . وهو تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تفوض بها، وتفويض سلطة التنسيق بين الجهود (طه الحاج، ١٤٠٤هـ:٥٢).

وتتفق التعريفات المختلفة للتنظيم على أنه ذلك الإطار الذي يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف التي اتفق عليها أصلاً للمؤسسة، وعلى أن يتم العمل بشكل منسجم وتعاوني، توفر له البيئة والمناخ اللازمين ليعمل الجميع كفريق متعاون و متكامل توجهه روح الإنجاز المشترك.

لذلك هناك مفهومان للتنظيم أولهما: أنه وظيفة أو نشاط يتعلق بتنسيق عمل بين مجموعة من الأفراد . والثاني: في إطاره الضيق لتحديد وترتيب النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف مرسومة مسبقاً (الحقيل، ١٩٩٤م :٦٥).

وهنالك المناخ التنظيمي والذي هو الجو العام في التعامل داخل التنظيم الإداري المدرسي، وهو تلك الشخصية التي تتميز بها المدرسة من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، إن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تتميز بها إحدى المدارس من غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتائج عملية التفاعل بين المدير والعاملين في المدرسة (أحمد إبراهيم، ١٩٩٨م: ١٧١).

وتؤثر في المناخ التنظيمي بالمدرسة مجموعة من العوامل أهمها :

- **الهيكل التنظيمي**: وهو الوظائف المختلفة داخل المدرسة، والأفراد الذين يشغلونها، ونوع الاتصالات داخله، ونوع العلاقات كذلك . فكلما كان طابع العمل داخل الهيكل التنظيمي مركزي كان تطبيق اللوائح والنظم بصورة حرفية . و كلما كان طابع العمل داخل الهيكل التنظيمي لا مركزي كان الاستقلال وحرية الرأي وكان المناخ التنظيمي طابعه الانفتاح والروح المعنوية العالية والثقة .
- **وكذلك يؤثر على المناخ التنظيمي**: طريقة المدير في تسيير العملية التعليمية التربوية داخل المدرسة .
- **الوسائل المستخدمة في إدارة المدرسة**: هل هي طرق مكررة، أم طرق متغيرة

مثل تغير طرق الاتصالات، وإنزال التعميمات .

وللتنظيم مبادئ اتفق عليها علماء الإدارة والتنظيم المعاصرون، يمكن أن تكون أساس لقياس التنظيم الجيد أهمها الآتي:

١- **مبدأ وحدة الهدف**: أي ينبغي أن يكون كل جزء في التنظيم تعبيراً عن الهدف الذي أنشئت من أجله الإدارة التعليمية .

٢- **مبدأ تقسيم العمل**: أي يعهد بكل نوع من العمل إلى أقدر الأفراد ، حسب التخصصات .

٣- مبدأ وحدة القيادة : تنحصر سلطة إصدار الأوامر من مصدر واحد ، أي لكل فرد رئيس واحد حتى لا تكون هناك ازدواجية وارتباك .

٤- **مبدأ تناسب السلطة مع المسئولية** : تحمل المسئولية لابد من أن يقابله الحق الرسمي في طلب العمل مع الآخرين ومحاسبتهم وهي السلطة .

٥- **مبدأ تدرج السلطة**: ويعني نقل وتحويل السلطات من القمة إلى القاعدة، حيث يؤدي هذا التدرج إلى معرفة كل فرد لواجباته، ومسئولياته.

٦- **مبدأ تفويض السلطة** : وهو يعني تنازل المدير عن بعض سلطاته إلى مرؤوسيه، هذا التفويض يساعد المدير علي التفرغ للمهام الأساسية، ويدرب العاملين ويزيد من مهاراتهم.

٧- **مبدأ نطاق الإشراف** : يحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد ، ويحكم هذا المبدأ المدى الذي يستطيع فيه الرئيس الاستمرار في الإشراف على مرؤوسيه دون أن يفقد القدرة على السيطرة الفعالة على سير أعمالهم .

٨- **مبدأ التوازن والمرونة** : لابد من التوازن بين السلطة والمسئولية، أما المرونة فمطلوبة حتى يستطيع التنظيم أن يتجاوب ويتواءم مع المتغيرات.

التنظيم في الفكر الإداري الإسلامي :

من الملاحظ أن معظم الدراسات الخاصة بالتنظيم الإداري أجريت في العالم الغربي الذي يختلف جوهرياً عن العالم الإسلامي، سواء في جانب العقيدة أو البناء الاجتماعي . لذلك نجد أن الدراسات التي أجريت في بعض الدول الإسلامية كمصر مثلاً يبدو عليها التحيز للفكر الغربي، حيث أرجعت السلبيات التي ظهرت في التنظيمات الإدارية إلى عوامل ثقافية وسيكولوجية واجتماعية داخل مجتمعات هذه الدول، وإلى طبيعة الشخصية السائدة في هذه الدول (غير منجزة، طموحها بسيط، كسولة) .

فقد قامت الدولة الإسلامية – والإدارة الإسلامية في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام، وفي عهد الخلفاء الراشدين على تقوى الله، وطبقت ثلاثة أسس استمدت من الشريعة الإسلامية السمحاء هي:

١- **المساواة** : فالمسلمون سواسية كأسنان المشط{ لا فضل لعربي على أعجمي إلا بالتقوى } (الكاندهلوى، ١٩٨٨م: ٢٤٦).

٢- **الشورى** : يقول تعالى: ﴿ وشاورهم في الأمر ﴾(آل عمران: آية١٥٩) ويقول تعالى:﴿وأمرهم شورى بينهم ﴾ (الشورى : آية٣٨) .

٣- سيادة القانون وتطبيق العدالة بين الجميع، دون مراعاة للفروق الاقتصادية أو اللونية، والتمييز يقوم على أساس التقوى، والعمل الصالح، وأداء الواجب الشرعي، يقول تعالى: ﴿إن أكرمكم عند الله اتقاكم ﴾ (الحجرات: آية١٣).

وقد قامت الإدارة الإسلامية على أساس أحكام وقواعد الشريعة، وعلى أساس أن الأعمال والوظائف كافة يجب أن تكون موجهة فيما يرضي الله وابتغاء المصلحة العامة. وقد تمثل ذلك في نظام الولاة والعمال والقضاء حيث كان تعيينهم يتم حسب معيار التقوى والكفاءة والصلاحية والتمسك بمبادئ الشريعة الإسلامية،

حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم [من ولي أمر المسلمين شيئاً، فأمّر عليهم أحداً محاباة، فعلية لعنة الله، لا يقبل الله منه حزماً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم] (أخرجه مسلم) .

ويمكن القول أن التنظيم الإداري الإسلامي تميز بالخصائص الآتية

(نبيل السمالوطي ١٤٠٦هـ: ٥٠):

١- سيادة الأخلاق والمبادئ الإسلامية السمحاء في اختيار الموظفين طبقاً لمعايير التقوى والكفاية، لذلك لم تظهر فيه التعقيدات الروتينية وسلبيات البيروقراطية.
٢- لم تظهر التنظيمات الضخمة خلال صدر الإسلام . فلم تتمركز المسئولية في شكل سلطة مركزية.
٣- كانت وظيفة الدولة الإسلامية أساساً وخاصة في عهد الخلفاء الراشدين، نشر الدعوة الإسلامية مع تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية السمحة.
٤- تميز التنظيم بالكفاءة والضبط في جانبيه المدني، والعسكري.

التنظيم غير الرسمي :

يعرف التنظيم غير الرسمي بأنه " عبارة عن تجمع لعدد معقول من الأفراد، يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين، يتوافر فيه نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط التي يمارسها الأعضاء "(إبراهيم العمري، ب ت: ٢٥٥) .

وينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة لوجود الأفراد في مكان واحد لمدة طويلة من الزمن، ولإشباع بعض الحاجات في الأفراد لا يشبعها فيهم التنظيم الرسمي.

هذه التنظيمات غير الرسمية ليست بالحديثة في الهياكل الإدارية للمؤسسات المختلفة، بل نجدها قديمة حيث ورد عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال [ما بعث الله من نبي، ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان : بطانة تأمره

بالخير وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالسوء وتحضه عليه، والمعصوم من عصمه الله (رواه البخاري في صحيحه).

وتتعدد العوامل التي تسهم في تكوين التجمعات غير الرسمية، تبعاً لتعدد واختلاف المواقف والظروف، من هذه العوامل والأسباب :

١- فشل القيادة الرسمية في المؤسسة، أو عدم قدرتها على إعفاء بعض الأفراد غير الأكفاء، أو نقلهم مما يشجع على الدخول في التجمعات غيرالرسمية.

٢- تعقد شبكة الاتصالات الرسمية، وأسلوب العمل الرسمي، وعدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع الاختصاصات .

٣- انعزال بعض الموظفين عن زملائهم في العمل .

٤- مجموعة العاملين التي تحيط بالمدير وتكتسب ثقته، وتساعده في اتخاذ القرارات، وفي الغالب تعمل من وراء الستار وتمارس سلطة تفوق السلطة الرسمية التي يتمتع بها أعضاؤها .

٥- وهنالك العوامل الاجتماعية : فكلما كان البناء التنظيمي في المدرسة يميل إلى الرسميات المقيدة، كان ذلك من شأنه أن يجعل الأفراد يميلون إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية(مثل تحقيق الذات، والرغبة في الانتماء، وتقدير الآخرين، والشعور بالأهمية) عبر الوسائل غير الرسمية.

٦- ظروف العمل السيئة : مثل انخفاض الرواتب، وانخفاض مدة الأجازات، وعدم وجود الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.

٧- وللتنظيمات غير الرسمية مميزات أهمها، أنهم يميلون للقيام بالأدوار في جماعة، ويهتمون بالمكانة الاجتماعية بين أقرانهم، ويؤمنون بالمبادئ داخل الجماعة، ويمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم، يستمتعون بالمسئولية المرتبطة بالمكانة المرموقة.

الدراسات السابقة :

١- دراسة عبد المعطي عسا ف (١٤٠٣ هـ).

- عنوان الدراسة : التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية .
- كانت الدراسة محاولة لاستطلاع أوضاع التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، حيث تناولت أهمية المتغيرات البيئية على التنظيم الإداري، والتطورات التاريخية للتنظيم الإداري في المملكة، ثم خصائص التنظيم الإداري على مستوي المملكة الوزارات، المصالح والمؤسسات العامة ثم البلديات والمقاطعات .
- ثم طبّق الباحث استبانة في دراسة ميدانية لاستطلاع بعض الاتجاهات السلوكية والتطويرية في التنظيم الإداري في المملكة، لعينة من بعض مدراء الإدارات الحكومية .
- وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة هي :

١- إن اعتبار التكامل في التنظيمات مؤشراً ايجابياً قد يكون مقبولاً على مستوى الجهاز الإداري ككل، ولكن الأمر يختلف عندما نصل إلى مستوى التنظيمات الفرعية .

٢- إن صغر حجم المنظمة يؤدي إلى مضاعفة درجة الاحتكاك المباشر بين معظم العاملين، مما يؤدي إلى زيادة فرص السلوك غير الرسمي بينهم .

٣- تبرز تأثيرات القيم والعادات والتقاليد بشكل واضح في علاقات الرئيس بالمرؤوس، وفي وجود تنظيمين منفصلين أحدهما للرجال والآخر للنساء، وفي سلوكيات إدارية أخري تنبع من قواعد وقيم اجتماعية سائدة في المجتمع السعودي .

٢– دراسة نعيم نصير (١٤٠٦هـ) :

- عنوان الدراسة : المنظور الإسلامي لمبادئ التنظيم .
- هدفت الدراسة إلى التعرف على المنظور الإسلامي للتنظيم الإداري، ومن ثم استخلاص المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري في الإسلام .

- وكانت نتائج الدراسة :

١- إنه لا يوجد تنظيم إداري بعينه يمكن أن يطلق عليه اسم "التنظيم الإداري الإسلامي" .

٢- وبالرغم من تعددية أشكال الهياكل التنظيمية في الإسلام إلا إنها تتميز بخصائص عامة معينة منها :

- مرونة التنظيم الإداري الإسلامي من حيث مواكبته للظروف المتغيرة.
- إيجاد الضمانات الكفيلة للحد من ظاهرة التنظيم غير الرسمي، وذلك بإيجاد التوافق بين أهداف الفرد و المنظمة معاً .
- رفض مبدأ السلطة المطلقة والاستعاضة عنه بمصطلحات تدل على معاني الإنابة والاستخلاف و الشورى ومراعاة مبدأ توازن السلطة والمسئولية.
- التحذير من المبالغة في تفويض السلطة الذي قد يصل إلى حد التنازل وفقدان المديرين لسيطرتهم على الأنشطة الموكلة إليهم .
- اتبعت الدولة الإسلامية تقسيماً وظيفياً وجغرافياً لتنظيماتها الإدارية، عاكسة بذلك جملة وظائفها وما تمتعت به أقاليمها من خصوصية معينة.
- ارتبط ظهور المؤسسات الإدارية في الإسلام بحاجات المجتمع الأساسية من تنظيم للأمور الداخلية وضبط لعلاقات الدولة مع جيرانها .

٣- دراسة أحمد الشافعي والسيد ناسي (٢٠٠٠م):

عنوان الدراسة : ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر .

- اتبع الباحثان المنهج المقارن، وقاما باستعراض ثقافة الجودة في الإدارة التربوية في الفكر الياباني بالتفصيل ثم مقارنتها بثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي المصري، وتوصلت الدراسة إلى الإجراءات التي تمكن من الاستفادة من ايجابيات الفكر الإداري التربوي الياباني بمصر عن طريق ما يلي : تهيئة الإدارة التربوية للابتكار والإبداع، التحول إلى اللامركزية . تنمية الفكر الإداري في الإدارة التربوية بجعل الفرد يمثل الوحدة الأساسية . العمل وفق فرق متجانسة

ومتفقة . الحد من تعدد المستويات الإدارية في التنظيم التربوي . تحفيز القيادات التربوية على تقبل التغيير . وغرس ثقافة جودة الأداء لدى العاملين .

٤– دراسة محمد أبو خليل (٢٠٠١م):

- عنوان الدراسة : موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها .
- درس الباحث أسلوب إدارة الأزمة في الإدارة التعليمية والمدرسية، واتبع المنهج الوصفي القائم على أسلوب المسح والتحليل، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع مجموعة من القيادات الإدارية العليا ، ووضّح الباحث الخطوات الإجرائية لتحليل الأزمة، وتوصل إلى عدد من النتائج منها: غموض بعض القرارات التربوية، أهمية تكوين فريق لإدارة الأزمات وتنبثق منه فرق تنفيذية تكلف بمهام داخل الأزمة نفسها، من المؤشرات الدالة على وجود أزمة ما: الصراع الوظيفي، قصور المعلومات، الخلل في صناعة القرارات، مقاومة التغيير، غياب الحوافز بأنواعها، وجوب مواجهة الأزمة واحتوائها .

الاستفادة من الدراسات السابقة :

١- إن صغر حجم المنظمة (المدرسة) يؤدي إلى الاحتكاك المباشر بين العاملين مما يضاعف فرص السلوك غير الرسمي بينهم .

٢- تأثيرات القيّم و العادات والتقاليد في علاقات الرئيس بالمرؤوس .

٣- من الأفضل العمل وفق فرق متجانسة ومتفقة .

٤- الحد من تعدد المستويات الإدارية في التنظيم الإداري التربوي .

٥- لا يوجد تنظيم إداري بعينه يمكن أن يطلق عليه التنظيم الإداري الإسلامي .

٦- إن من مؤشرات تخلف الإدارة المدرسية استنادها على النظرية التقليدية للتنظيم.

٧- ومن المؤشرات الدالة على وجود أزمة : الصراع الوظيفي، قصور المعلومات، الخلل في صناعة واتخاذ القرارات، مقاومة التغيير، غياب الحوافز .
٨- ارتباط الإدارة الإسلامية بحاجات المجتمع الأساسية .
٩- تحفيز مدراء المدارس على تقبل التغيير .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محلية كرري بمحافظة أم درمان – بولاية الخرطوم بالسودان، حيث تتبع للمحلية (٢٥) مدرسة ثانوية بنين وبنات، أجريت الدراسة في (٨) مدارس منها (٤) للبنات و(٤) للبنين .

عينة الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار هذه العينة من معلمي ومعلمات هذه المدارس، عدد المعلمين والمعلمات بهذه المدارس (١٢٤) معلم ومعلمة، بلغ حجم العينة (٧٢) مفردة

نسبة عينة الدراسة من مجتمع الدراسة :

$$\frac{٧٢ \times ١٠٠}{١٢٤} = ٥٨\%$$

أداة الدراسة :

استخدمت في هذه الدراسة بصورة رئيسة الإستبانة (وهي عبارة عن إعداد قائمة من الأسئلة التي تتصل بموضوع الدراسة وتوزيعها على مجموعة ممن لهم خبرة ودراية بموضوع الدراسة) (عبد الرحمن عميرة، ١٩٨٦م: ٤٦).

صدق وثبات الإستبانة :

من ناحية صدق الاستبانة، تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين، أعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين بالباحة بالمملكة

العربية السعودية، وكليتا التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، وجامعة الخرطوم بالسودان، وجميعهم بدرجة أستاذ مساعد، وقد أوصى المحكمون ببعض التوصيات وأبدوا بعض الملاحظات، تم وضعها في الصيغة النهائية للاستبانة .

أما من ناحية الثبات فقد استخدم الباحث طريقة إعادة تطبيق الاختبار، حيث طبقت الاستبانة على (٣٠) معلم ومعلمة ببعض المدارس الثانوية بمحلية كرري، وبعد مرور ثلاثة أسابيع طبق الاستبيان مرة أخرى، ومن ثم تم حساب معامل الثبات بتطبيق معادلة الارتباط لبيرسون، لتقييم كل من التطبيقين . حيث إن:

$$د = \frac{(س٢ × ص٢)}{ن}$$

حيث إن : س٢ = الدرجات المعيارية للاختبار الأول " س " .

ص٢ = الدرجات المعيارية للاختبار الثاني " ص " .

ن = عدد الأفراد الذين حصلوا على تلك الدرجات .

وكانت ر = ٣٦٨، وهي درجة ثبات مناسبة .

طريقة تحليل البيانات :

استخدمت طريقة النسب المئوية لتحليل البيانات، حيث تم تحويل إجابات عينة الدراسة إلى أرقام، ومن ثم إلى مسائل رياضية بسيطة، ثم إلى نسب مئوية لإجراء التحليل الإحصائي للأسئلة، والخروج بنتائج الدراسة (عبد الله محسن، ١٤٠٤ هـ: ١٠٨) . واستخدم أسلوب تحليل النسب وفق المعادلة الآتية:

$$د = \frac{مجـ (د ن)}{ن × ٥}$$

حيث إن (د) = الدرجة المقابلة، (ن) = عدد أفراد العينة، (ت) = التكرار (٥) الدرجة المثالية . عرضت النسب على بعض المحكمين فأقروها على النحو التالي: (٦٠) ضعيف، (٧٠) مقبول، (٨٠) جيّد، (٩٠) جيّد جداً ، (١٠٠) ممتاز .

(عبد الله محسن، ١٤٠٤ : ١٠٨ و هجاد الغامدي، ١٤٠٨هـ : ١٢٤) .

عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة :

١– يوجد تنظيم إداري غير رسمي بالمدرسة بصورة واضحة جدول رقم (١)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	٢٤	٣٣٪	١٢٠
موافق	٤	٢٠	٢٧،٨٪	٨٠
غير متأكد	٣	١٩	٢٦،٤٪	٥٧
أرفض	٢	٦	١٩،٤٪	١٢
أرفض بشدة	١	٣	٤,٢٪	٠٣
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٧٢

الدرجة المحققة = ٢٧٢ ÷ (٧٢×٥) = ٧٦٪ تقريباً .

– يتبين من الجدول (١) أن التنظيمات الإدارية غير الرسمية (جماعات العمل) موجودة بصورة واضحة ، إذ بلغت النسبة ٧٦٪ تقريباً وهي نسبة جيّدة تدل على تواجد هذه التنظيمات .

٢– ضرورة وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية ، فهي مكملة للإدارة . جدول رقم (٢)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٩	٢٦,٤٪	٩٥
موافق	٤	١٦	٢٢,٢٪	٦٤
غير متأكد	٣	٥	٦,٩٪	١٥
أرفض	٢	٢٢	٣٠،٥٪	٤٤
أرفض بشدة	١	١٠	١٣،٨٪	١٠
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٢٨

الدرجة المحققة = ٢٢٨÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٦٣٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٢) أن عينة البحث تؤكد وجود هذه التنظيمات بالمدارس بنسبة بلغت ٦٣٪ تقريباً . وهي نسبة مقبولة لحد ما .

٣– أنت تنتمي لتنظيم إداري غير رسمي بالمدرسة

– من الجدول (٣) نجد أن المعلمين والمعلمات أفراد العينة لا ينتمون لتنظيمات إدارية غير رسمية داخل المدرسة ، حيث بلغت نسبة انتمائهم لمثل هذه التنظيمات ٥٠٪ وهي نسبة ضعيفة .

جدول رقم (٣)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٠	٪١٣،٨	٥٠
موافق	٤	١٣	٪١٨	٥٢
غير متأكد	٣	٣	٪٤،١	٠٩
أرفض	٢	٢٦	٪٣٦،١	٥٢
أرفض بشدة	١	١٨	٪٢٥	١٨
المجموع		٧٢	٪١٠٠	١٨١

الدرجة المحققة = ١٨١ ÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٥٠٪ تقريباً .

٤– أنت تؤيد وجود التنظيمات غير الرسمية بالمدرسة جدول رقم (٤)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٥	٪٢٠،٦	٧٥
موافق	٤	١٥	٪٢٠،٨	٦٠
غير متأكد	٣	٤	٪٤،٤	١٢
أرفض	٢	١٩	٪٢٦،٤	٣٨
أرفض بشدة	١	١٩	٪٢٦،٤	١٩
المجموع		٧٢	٪١٠٠	٢٠٤

الدرجة المحققة = ٢٠٤÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٥٧٪ .

- مـن الجـدول (٤) يتضح أن أفـراد العينـة لا يؤيـدون وجـود التنظيمـات الإداريـة غـير الرسمية في المدرسة، إذ بلغت النسبة ٥٧٪ تقريباً، وهـي نسبة ضئيلة مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أنها ظاهرة سلبية في المدرسة .

٥- يجب التخلص من التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية لأنها غير مرغوب فيها . جدول رقم (٥)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٧	٢٣،٦٪	٨٥
موافق	٤	١١	١٥،٢٪	٤٤
غير متأكد	٣	٥	٦،٩٪	١٥
أرفض	٢	٢١	٢٩٪	٤٢
أرفض بشدة	١	١٨	٢٥٪	١٨
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٠٤

الدرجة المحققة = ٢٠٤÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٥٧٪ .

- يتضح من الجدول (٥) أن المعلمين والمعلمات لا يؤيدون التخلص من التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية، لأنها غير مرغوب فيها إذ بلغت النسبة ٥٧٪ ولعل أفراد العينة لا يوافقون على التخلص من هذه التنظيمات إلا بطريقة معينة وواضحة .

محور : أسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية في المدرسة :

١- أسباب وانتماءات قبلية بين المجموعة .

- يتضح من الجدول (٦) أن النسبة المحققة (٥٥٪) وهي نسبة ضعيفة، لذلك يمكن أن نقول أن الانتماءات القبلية لا تمثل سبباً رئيساً لتكون هذه التنظيمات في المدرسة.

جدول رقم (٦)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	٩	٪١٥،٥	٤٥
موافق	٤	١٥	٪٢٠،٨	٦٠
غير متأكد	٣	١١	٪١٥	٣٣
أرفض	٢	٢٣	٪٣٢	٤٦
أرفض بشدة	١	١٤	٪١٩	١٤
المجموع		٧٢	٪١٠٠	١٩٨

الدرجة المحققة = ١٩٨ ÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٥٥٪ تقريباً .

٢- أسباب وانتماءات جهوية بين المجموعة جدول رقم (٧)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	٥	٪٦،٩	٢٥
موافق	٤	١٤	٪١٩،٤	٥٦
غير متأكد	٣	٢٠	٪٢٧،٧	٦٠
أرفض	٢	٢٠	٪٢٧،٧	٤٠
أرفض بشدة	١	١٣	٪١٨	١٣
المجموع		٧٢	٪١٠٠	١٩٤

الدرجة المحققة = ١٩٤÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٥٤٪ .

- يتضح من الجدول (٧) أن النسبة المحققة وهي (٥٤٪) تقريباً ضعيفة تدل على أن الأسـباب والانتمـاءات الجهويـة لا تمثـل أحـد أسـباب تكـوين المجموعـات غـير الرسمية في المدرسة .

٣- الرغبة في الانتماء والحماية لدى الأفراد . جدول رقم (٨) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٢	١٦,٦٪	٦٠
موافق	٤	٢٩	٤٠٪	١١٦
غير متأكد	٣	١٥	٢٠,٨٪	٠٤٥
أرفض	٢	٧	٩،٧٪	٠١٤
أرفض بشدة	١	٩	١٢،٥٪	٠٩
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٤٤

الدرجة المحققة = ٢٤٤÷(٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٨٪ تقريباً .

- من الجدول (٨) نلاحظ أم النسبة المحققة هي (٦٨٪) تقريباً . وهـي نسبة مقبولـة تـدل علـى أن رغبـة أفـراد هـذه المجموعـات في الانتمـاء والحمايـة لـدى المجموعـة، يمكـن أن تكـون أحـد أسـباب تكـوين التنظيمـات الإداريـة غـير الرسميـة في المدرسة.

٤- تشابه الميول : جدول رقم (٩)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٥	٢٠,٨٪	٧٥
موافق	٤	٣٨	٥٢،٧٪	١٥٢
غير متأكد	٣	١٥	٢٠,٨٪	٠٤٥
أرفض	٢	٢	٢،٧٪	٠٤
أرفض بشدة	١	٢	٢،٧٪	٢
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٧٨

الدرجة المحققة = (٢٧٨ ÷ ٧٢ ×٥) × ١٠٠ = ٧٧٪ تقريباً .

– يتضح من الجدول (٩) أن النسبة جيّدة إذ بلغت (٧٧٪) تقريباً وتدل على أن تشابه الميول بين الأفراد الذين تتكون منهم التنظيمات غير الرسمية، يمثل أحد أسباب تكوين التنظيمات الإدارية غير الرسمية، وهذا يمكن أن يكون شيء طبيعي أن تتكون الجماعات والصداقات داخل المدرسة بين العاملين جميعهم بسبب تشابه الميول والاتجاهات .

٥– مصالح مشتركة بين الأفراد : جدول رقم (١٠)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٩	٪٢٦،٤	٠٩٥
موافق	٤	٣٢	٪٤٤،٤	١٢٨
غير متأكد	٣	٨	٪١١،٠	٠٢٤
أرفض	٢	٧	٪٩،٧	٠١٤
أرفض بشدة	١	٦	٪٨	٠٦
المجموع		٧٢	٪١٠٠	٢٦٧

الدرجة المحققة = ٢٦٧ ÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٧٤٪ تقريباً .

– يتضح من الجدول (١٠) أن النسبة المحققة هي (٧٤٪) تقريباً، وهي نسبة جيّدة حسب المعايير الموضوعة، وتدل على أن المصالح المشترك بين أفراد التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة، يمكن أن تكون أحد الأسباب لتكوين هذه التنظيمات، وفي بعض الأحيان تكون هذه المصالح المشتركة أهدافاً خاصة لأفراد المجموعة، أو تحقيق الذات أو مصالح مادية أو مصالح معنوية .

٦– أسباب غير محددة أو واضحة : جدول رقم (١١)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	٨	١١٪	٤٠
موافق	٤	١٧	٢٣،٦٪	٦٨
غير متأكد	٣	٢٥	٣٤،٧٪	٧٥
أرفض	٢	١٣	١٨٪	٢٦
أرفض بشدة	١	٩	١٢،٥٪	٩
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢١٨

الدرجة المحققة = ٢١٨÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٠٪ .

– يتضح من الجدول (١١) أن النسبة المحققة هي (٦٠٪) تقريباً ، وهي نسبة ضعيفة حسب المعايير الموضوعة ، وهي تدل على أن أسباب تكوين التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدارس غير معلومة أو واضحة لأفراد العينة .

٧– أسباب طبقية (طبقة اجتماعية معينة) جدول رقم (١٢)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	٩	١٢،٥٪	٤٥
موافق	٤	١٨	٢٥٪	٧٢
غير متأكد	٣	١٤	١٩،٤٪	٤٢
أرفض	٢	١٩	٢٦،٤٪	٣٨
أرفض بشدة	١	١٢	١٦،٦٪	١٢
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٠٩

الدرجة المحققة = ٢٠٩ ÷(٧٢ ×٥) ×١٠٠ = ٥٨ ٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (١٢) أن النسبة المحققة ضعيفة وهي (٥٨٪)، وهذا يدل على أن الأسباب الطبقية لا تمثل أحد أسباب تكوين وظهور التنظيمات غير الرسمية في المدرسة .

٨– أسباب مؤقتة أو مشكلات معينة : جدول رقم (١٣) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	٥	٦،٩٪	٢٥
موافق	٤	٢٢	٣٠،٥٪	٨٨
غير متأكد	٣	٢٢	٣٠،٥٪	٦٦
أرفض	٢	١٣	١٨٪	٢٦
أرفض بشدة	١	١٠	١٣،٨٪	١٠
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢١٥

النسبة المحققة = ٢١٥÷(٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٠٪ تقريباً.

- من الجدول (١٣) يتبين أن النسبة المحققة هي (٦٠٪) تقريباً، وهي نسبة ضعيفة وفق المعايير الموضوعة، وتدل على أن الأسباب المؤقتة التي ترجع للظروف الطارئة، أو المشكلات التي تعترض سير العمل الإداري في المدرسة في الغالب لا تكون سبباً لتكوين هذه التنظيمات غير الرسمية في المدرسة .

٩– أسباب تتعلق بالزمالة الدراسية والدفعة : جدول رقم (١٤) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١١	١٥٪	٥٥
موافق	٤	٢٥	٣٤،٧٪	١٠٠
غير متأكد	٣	١٨	٢٥٪	٠٥٤
أرفض	٢	١٠	١٣،٨٪	٢٠
أرفض بشدة	١	٨	١١٪	٠٨
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٣٧

النسبة المحققة = ٢٣٧÷(٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٦٪

- يتـضح مـن الجـدول (١٤) أن النـسبة المحققـة مقبولـة فقـط، إذ بلغـت (٦٦٪) تقريبـاً وتـدل علـى أن الزمالـة في الدراسـة أو الدفعـة لا تمثـل أحـد الأسـباب الرئيسة المكونة للتنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة .

١٠- تـودد المـدير لـبعض المعلمـين أو الطـلاب لينقلـوا إليـه أخبـار الآخـرين جـدول رقم(١٥)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٥	٢٠،٨٪	٧٥
موافق	٤	١٤	١٩٪	٥٦
غير متأكد	٣	١٢	١٦،٦٪	٣٦
أرفض	٢	١٣	١٨٪	٢٦
أرفض بشدة	١	١٨	٢٥٪	١٨
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢١١

الدرجة المحققة = ٢١١÷ (٧٢×٥) ×١٠٠= ٥٩٪ تقريباً .

- يتضح مـن الجـدول (١٥) أن النـسبة المحققـة (٥٩٪)، وهـي نـسبة ضـعيفة حـسب المعـايير الموضـوعة، وهـي تـدل علـى أن تـودد المـدير لـبعض المعلمـين أو الطـلاب لينقلـوا إليـه أخبـار الآخـرين لـيس مـن أسـباب تكـوين التنظيمـات الإداريـة غـير الرسمية في المدارس .

١١- جهل المدير باللوائح والأنظمة المدرسية : جدول رقم (١٦)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	٨	١١٪	٤٠
موافق	٤	١٠	١٤٪	٤٠
غير متأكد	٣	١٩	٢٦٪	٥٧
أرفض	٢	١٧	٢٤٪	٣٤
أرفض بشدة	١	١٨	٢٥٪	١٨
المجموع		٧٢	١٠٠٪	١٨٩

الدرجة المحققة = ١٨٩÷(٧٢×٥)×١٠٠ = ٥٣٪ تقريباً .

- من الجدول (١٦) يتبين أن النسبة المحققة ضعيفة إذ بلغت (٥٣٪) تقريباً، وهي تدل على أن جهل مدير المدرسة باللوائح والأنظمة الإدارية المدرسية ليست من الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة

١٢– قلة الاجتماعات والندوات الإدارية : جدول رقم (١٧) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٥	٢١٪	٧٥
موافق	٤	٢٤	٣٣٪	٩٦
غير متأكد	٣	١٤	١٩٪	٤٢
أرفض	٢	١٣	١٨٪	٢٦
أرفض بشدة	١	٦	٨٪	٠٦
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٤٥

الدرجة المحققة = ٢٤٥ ÷(٧٢×٥) ×١٠٠= ٦٨٪ تقريباً .

- يتبين من الجدول (١٧) إن قلة الاجتماعات والندوات الإدارية يمثل أحد الأسباب التي تؤدي إلى أن يميل العاملون بالمؤسسات الإدارية التربوية (المدارس) إلى تكوين هذه التجمعات والتنظيمات غير الرسمية إذ بلغت نسبة ذلك(٦٨٪) وهي نسبة مقبولة وفق المعايير الموضوعة .

١٣– عدم إشراف المدير على المدرسة إشرافاً كاملاً : جدول رقم (١٨)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	٤	٦٪	٢٠
موافق	٤	٢٥	٣٥٪	١٠٠
غير متأكد	٣	١٥	٢١٪	٠٧٥
أرفض	٢	١٣	١٨٪	٢٦
أرفض بشدة	١	١٥	٢١٪	١٥
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٦٦

الدرجة المحققة = ٢٦٦÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٧٤٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (١٨) أن النسبة المحققة (٧٤٪) وهي نسبة جيّدة حسب المعايير الموضوعة، وتدل على أن عدم إشراف مدير المدرسة على مدرسته إشرافاً كاملاً يعد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة

١٤- عدم مواظبة مدير المدرسة على الحضور :جدول رقم (١٩)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١١	١٥،٢٪	٠٥٥
موافق	٤	١٨	٢٥٪	٧٢
غير متأكد	٣	٩	١٢،٥٪	٢٧
أرفض	٢	١٦	٢٢،٢٪	٣٢
أرفض بشدة	١	١٨	٢٥٪	١٨
المجموع		٧٢	٧٢٪	٢٠٤

الدرجة المحققة = ٢٠٤÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٥٧٪ تقريباً .

- يتبين من الجدول (١٩) أن النسبة المحققة هي (٥٧٪) تقريباً، وهي نسبة ضعيفة تدل على أن عدم مواظبة مدير المدرسة على الحضور إلى المدرسة ليست سبب من أسباب تكوين التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة .

١٥- عدم تحديد المسئولية لكل فرد في هيئة التدريس والإداريين بصورة واضحة : جدول رقم (٢٠)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٥	٢٠،٨٪	٧٥
موافق	٤	٢٢	٣٠،٥٪	٨٨
غير متأكد	٣	١٠	١٣،٨٪	٣٠
أرفض	٢	١٦	٢٢٪	٣٢
أرفض بشدة	١	٩	١٢،٥٪	٠٩
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٣٤

الدرجة المحققة = ٢٣٤÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٥٪ تقريباً .

- يتبين من الجدول(٢٠) أن عدم تحديد المسئولية للأفراد في المدرسة تؤدي إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية، وهي نسبة مقبولة حسب المعايير الموضوعة إذ بلغت (٦٥٪) لذلك فإن تحديد الأدوار داخل التنظيم الإداري داخل المدرسة مهم لتحقيق الانسجام بين المجموعة .

١٦– عدم توفر الإمكانيات المادية بالمدرسة : جدول رقم (٢١) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٦	٢٢٪	٨٠
موافق	٤	٢١	٢٩٪	٨٤
غير متأكد	٣	١٣	١٨٪	٣٩
أرفض	٢	٩	١٢٪	١٨
أرفض بشدة	١	١٣	١٨٪	١٣
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٣٤

الدرجة المحققة = ٢٣٤÷ (٧٢×٥)×١٠٠ = ٦٥٪ .

- يتبين من الجدول (٢١) أن النسبة المحققة (٦٥٪) وهي نسبة مقبولة وتدل على إن عدم توفر الإمكانيات المادية بالمدرسة قد تكون أحد الأسباب المؤدية إلى تكوين الجماعات غير الرسمية بالمدارس لأن عدم توفر الإمكانيات يعطل كثير من المناشط الأساسية التي تمارس بالمدرسة والمصاحبة للمنهج، وهذا يخلق فراغاً وتعطيلاً لكثير من جهود العاملين بالمدرسة

١٧– سلبية مدير المدرسة تجاه مشكلات المعلمين والمدرسة : جدول رقم (٢٢)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة(د×ت)
موافق بشدة	٥	١٨	٢٥٪	٩٠
موافق	٤	٢٢	٣٠،٥٪	٨٨
غير متأكد	٣	١٢	١٦،٦٪	٣٦
أرفض	٢	٧	٩،٧٪	١٤
أرفض بشدة	١	١٣	١٨٪	١٣
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٤١

الدرجة المحققة ٢٤١÷(٧٢×٥)×١٠٠ = ٦٧٪ تقريباً .

- من الجدول (٢٢) يتضح أن النسبة مقبولة، وهي تدل على أن سلبية المدير تجاه مشكلات المعلمين ومشكلات المدرسة من أسباب ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة، لأن اتخاذ القرار والسرعة في تنفيذه تجاه المشكلات التي تنشأ داخل المدرسة سواء المتعلقة بالمعلمين أو العمل الإداري بصورة عامة يساعد في حلها ويجعل العمل يسير داخل المدرسة بصورته الطبيعية، والعكس التغاضي عنها وتركها دون حلول ربما جعل العاملين بالمدرسة يلجأون لالتماس الحلول في تكتلاتهم وتنظيماتهم غير الرسمية .

١٨- أسباب تتعلق بمصلحة العملية التربوية جدول رقم (٢٣)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	١٦	٢٢،٢٪	٨٠
موافق	٤	٢٢	٣٠،٥٪	٨٨
غير متأكد	٣	١٥	٢١٪	٧٥
أرفض	٢	١٠	١٣،٨٪	٢٠
أرفض بشدة	١	٩	١٢،٥٪	٠٩
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٧٢

الدرجة المحققة = ٢٧٢÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٧٦٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٢٣) أن النسبة المحققة جيّدة حيث بلغت (٧٦٪) تقريباً، وتدل على أن من الأسباب التي تدعوا إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية بالمدرسة وظهورها بجانب التنظيم الرسمي فيها، أسباب تتعلق بمصلحة العملية التربوية، مثلاً مجموعة تتكون من أجل تنفيذ أعمال تتعلق ببرامج عمل اجتماعي أو ثقافي أو رياضي داخل المدرسة يكون المدير غير مهتم به كنشاط مصاحب للمنهج .

١٩ - عدم التوافق بين أسرة المدرسة والمدير :

يتضح من الجدول (٢٤) أن النسبة المحققة مقبولة حيث بلغت (٦٣٪) تقريباً ، وهي تدل على أن عدم التوافق بين أسرة المدرسة والمدير يمكن أن يكون أحد الأسباب المؤدية إلى تكوين التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة ، وهنا في الغالب يكون المتسبب في عدم التوافق هو أسلوب مدير المدرسة الذي يتبعه في إدارة المدرسة ومعاملته للعاملين فيها . : جدول رقم (٢٤).

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٩	١٢،٥٪	٠٤٠
موافق	٤	٣٠	٤١،٦٪	١٢٠
غير متأكد	٣	١١	١٥،٢٪	٠٣٣
أرفض	٢	١٢	١٦،٦٪	٠٢٤
أرفض بشدة	١	١٠	١٣،٨٪	٠١٠
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٢٧

الدرجة المحققة = ٢٢٧ ÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٣٪ .

٢٠– سوء تصرف المدير في إدارة المدرسة وتنظيم المدرسة : جدول رقم (٢٥)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٧	٩،٧٪	٣٥
موافق	٤	٢٢	٣٠،٥٪	٨٨
غير متأكد	٣	١١	١٥،٢٪	٣٣
أرفض	٢	١٨	٢٥٪	٢٤
أرفض بشدة	١	١٤	١٩٪	١٤
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢١٤

الدرجة المحققة = ٢١٤÷(٧٢×٥)×١٠٠ = ٥٩٪ تقريباً .

- من الجدول (٢٥) يتضح أن النسبة المحققة ضعيفة إذ بلغت (٥٩٪) تقريباً، وهي تدل على أن سوء تصرف المدير في إدارة وتنظيم المدرسة، وتشكل أحد الأسباب المؤدية إلى تكوين التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة .

٢١- انشغال مدير المدرسة بأمور أخرى غير المدرسة : جدول رقم (٢٦)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	١٢	١٦،٦	٦٠
موافق	٤	٢١	٢٩٪	٨٤
غير متأكد	٣	٨	١١٪	٢٤
أرفض	٢	١٦	٢٢،٢٪	٣٢
أرفض بشدة	١	١٥	٢١٪	١٥
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢١٥

الدرجة المحققة = ٢١٥ ÷(٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٠٪ .

- يتبين من الجدول أن النسبة المحققة (٦٠٪) تقريباً وهي نسبة ضعيفة وفق المعايير الموضوعة، وتدل على أن اشتغال مدير المدرسة بأمور أخرى غير أمور الإدارة والمدرسة حيث يعتبر ذلك أحد أسباب تكوين تنظيمات إدارية غير رسمية بالمدرسة.

٢٢- التمسك باللوائح وتطبيقها حرفياً خوفاً من المسئولية : جدول رقم (٢٧)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	١٣	١٨٪	٦٥
موافق	٤	٢٤	٣٣٪	٩٦
غير متأكد	٣	١٢	١٦،٦٪	٣٦
أرفض	٢	١٢	١٦،٦٪	٢٤
أرفض بشدة	١	١١	١٥,٢٪	١١
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٣٢

الدرجة المحققة = ٢٣٢÷ (٧٢×٥)×١٠٠ = ٦٤٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٢٧) أن النسبة المحققة هي (٦٤٪) وهي نسبة مقبولة حسب المعايير الموضوعة، وتدل على أن تمسك مدير المدرسة باللوائح الإدارية الموضوعة والتطبيق الحرفي لها دون أي اعتبار للمواقف الإدارية المختلفة، أو للظروف والأفراد، بحجة الخوف من المسئولية، يؤدي إلى تكوين التنظيمات الإدارية غير الرسمية بين الأفراد العاملين بالمدرسة تعويضاً وجدانياً لهم نتيجةً لهذا التهديد .

٢٣– ضعف شخصية المدير بالنسبة للآخرين : جدول رقم (٢٨)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٨	١١٪	٤٠
موافق	٤	٢١	٢٩٪	٨٤
غير متأكد	٣	٨	١١٪	٢٤
أرفض	٢	١٧	٢٣،٦٪	٣٤
أرفض بشدة	١	١٨	٢٥٪	١٨
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٠٠

الدرجة المحققة = ٢٠٠÷(٧٢×٥)×١٠٠ = ٥٦٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٢٨) أن النسبة المحققة ضعيفة إذ بلغت (٥٦٪) وهي تدل على أن ضعف شخصية المدير بالنسبة للأفراد العاملين بالمدرسة لا تشكل أحد الأسباب الرئيسة المؤدية إلى تكوين التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة

٢٤ – انسياق المدير وراء بعض الآراء الخاصة في سبيل المصلحة الشخصية : جدول رقم (٢٩).

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	١٦	٢٢،٢٪	٨٠
موافق	٤	١٣	١٨٪	٥٢
غير متأكد	٣	١١	١٥،٢٪	٣٣
أرفض	٢	١٤	١٩٪	٢٨
أرفض بشدة	١	١٨	٢٥٪	١٨
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢١١

الدرجة المحققة = ٢١١÷ (٧٢×٥)× ١٠٠= ٥٩٪ تقريباً .

- من الجدول السابق (٢٩) نلاحظ أن النسبة المحققة (٥٩٪) وهي نسبة ضعيفة وفق المعايير الموضوعة إلى أن انسياق المدير وراء بعض الآراء الخاصة في سبيل المصلحة الشخصية لا يعتبر من الأسباب المؤدية إلى تكوين التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة .

٢٥ – التفرقة بين المعلمين وعدم المساواة بينهم في المعاملة :جدول رقم (٣٠)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	١٣	١٨٪	٦٥
موافق	٤	٢٠	٢٧،٢٪	٨٠
غير متأكد	٣	١١	١٥،٢٪	٣٣
أرفض	٢	١٣	١٨٪	٢٦
أرفض بشدة	١	١٥	٢١٪	١٥
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢١٩

الدرجة المحققة = ٢١٩÷ (٧٢×٥) ×١٠٠= ٦١٪ تقريباً .

- من الجدول (٣٠) يتضح أن النسبة المحققة هي (٦١٪) تقريباً، وهي نسبة مقبولة حسب المعايير الموضوعة للدراسة. وتشير إلى أن التفرقة في المعاملة والتقدير والتحفيز أو إسناد الأعمال، وعدم المساواة في ذلك تمثل أحد الأسباب التي تؤدي إلى لجوء بعض المعلمين إلى تكوين التجمعات المختلفة داخل المدرسة

محور : مكونات التنظيم غير الرسمي في المدرسة :

١- يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي في المدرسة من مجموعة تزيد عن ثلاثة أشخاص :

يتضح من الجدول (٣١) أن النسبة المحققة (٦٩٪) تقريباً. وهي نسبة جيّدة وفق المعايير الموضوعة، وتدل على أن التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة تتكون من مجموعات صغيرة تزيد عن ثلاثة أشخاص، وهذا من مميزات التنظيمات غير الرسمية التي خرجت به بعض الدراسات في هذا الصدد.

جدول رقم (٣١)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	١٠	١٣،٨٪	٥٠
موافق	٤	٢٦	٣٦،١٪	١٠٤
غير متأكد	٣	٢٥	٣٥٪	٠٧٥
أرفض	٢	٨	١١٪	١٦
أرفض بشدة	١	٣	٤،٩٪	٣
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٤٨

الدرجة المحققة = ٢٤٨ ÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٦٩٪ تقريباً.

٢– يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي في المدرسة من معلمين فقط: جدول رقم (٣٢).

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٨	١١٪	٤٠
موافق	٤	٢٢	٣٠،٥٪	٨٨
غير متأكد	٣	١٨	٢٥٪	٥٤
أرفض	٢	١٨	٢٥٪	٣٦
أرفض بشدة	١	٦	٨،٣٪	٠٦
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٢٤

الدرجة المحققة = ٢٢٤÷٧٢٠×٥) ×١٠٠ = ٦٢٪ تقريباً .

– من الجدول (٣٢) يتضح أن النسبة المحققة (٦٢٪) وهي نسبة مقبولة حسب المعايير الموضوعة، وتدل على أن التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدارس تتكون غالباً من معلمين فقط، وهذا دليل على أنه في بعض الأحيان تكون هذه التنظيمات متكونة بصورة أفقية، أي من مستويات متساوية في الدرجة الوظيفية.

٣– يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة من مختلف فئات العاملين بالمدرسة : جدول رقم (٣٣)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٧	٩،٧	٣٥
موافق	٤	٢٨	٣٨،٨٪	١١٢
غير متأكد	٣	١٧	٢٣،٦٪	٠٥١
أرفض	٢	١٤	١٩،٤٪	٢٨
أرفض بشدة	١	٦	٨،٣٪	٦
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٣٢

الدرجة المحققة = ٢٣٢÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٦٤٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٣٣) أن النسبة المحققة (٦٤٪) وهي نسبة مقبولة حسب المعايير الموضوعة، وتدل على أن التنظيم الإداري غير الرسمي في المدرسة يتكون في أحيان من معلمين وإداريين وغيرهم ممن يعملون بالمدرسة .

٤- يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة طبقياً : جدول رقم (٣٤)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤	٤،٤٪	٢٠
موافق	٤	٦	٨،٣٪	٢٤
غير متأكد	٣	١٩	٢٦،٤٪	٥٧
أرفض	٢	٢٤	٣٣٪	٤٨
أرفض بشدة	١	١٩	٢٦،٤٪	١٩
المجموع		٧٢	١٠٠٪	١٦٨

الدرجة المحققة = ١٦٨÷(٧٢×٥) × ١٠٠= ٤٧٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول السابق (٣٤) أن النسبة المحققة (٤٧٪)، وهي نسبة ضعيفة حسب المعايير الموضوعة، وتشير إلى أن التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة لا يتكون على أساس طبقي، (ونرى أن هذا من المؤشرات الإيجابية.

محور : أثر التنظيمات الإدارية غير الرسمية في الأداء العام :

١- تساهم ايجابياً في الأداء التربوي بصورة عامة : جدول رقم (٣٥)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٢٢	٣٠،٥٪	١١٠
موافق	٤	١٣	١٨٪	٠٥٢
غير متأكد	٣	١١	١٥،٢٪	٣٣
أرفض	٢	١٤	١٩،٦٪	٢٨
أرفض بشدة	١	١٢	١٦،٦٪	١٢
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٣٥

الدرجة المحققة = ٢٣٥÷(٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٥٪ تقريبا٠

- يتضح من الجدول (٣٥) أن هنالك قبول عام من أفراد العينة بأن للتنظيمات الإدارية غير الرسمية أثر ايجابي في الأداء العام بالمدرسة، وهذا بسبب الشعور بالانتماء الذي تمنحه هذه التنظيمات لأفرادها وتحقيق الأمان لهم، حيث بلغت النسبة (٦٥٪) . وهي نسبة مقبولة حسب المعايير الموضوعة .

٤- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى تعقيد الكثير من الإجراءات الإدارية الخاصة بالعمل : جدول رقم (٣٦) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	١٧	٢٣،٦٪	٨٥
موافق	٤	٢٠	٢٦،٧٪	٨٠
غير متأكد	٣	١٢	١٦،٦٪	٣٦
أرفض	٢	١٢	١٦،٦٪	٢٤
أرفض بشدة	١	١١	١٥،٢٪	١١
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٣٦

الدرجة المحققة = ٢٣٦÷(٧٢×٥) × ١٠٠ = ٦٦٪ تقريباً .

- من الجدول (٣٦) يتبين أن النسبة المحققة (٦٦٪)، وهي نسبة مقبولة وفقاً للمعايير الموضوعة، وتدل على أن التنظيم الإداري غير الرسمي يؤدي إلى تعقيد الكثير من الإجراءات الإدارية الخاصة بالعمل في المدرسة . يمكن أن يكون سبب ذلك هو المجاملات بين أعضاءه .

٥– يجب العمل على القضاء على التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة : جدول رقم (٣٧).

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٢١	٪٢٩	١٠٥
موافق	٤	١٤	٪١٩،٣	٠٥٦
غير متأكد	٣	٦	٪٨،٣	٠١٨
أرفض	٢	١٩	٪٢٦،٤	٠٣٨
أرفض بشدة	١	١٢	٪١٦،٦	١٢
المجموع		٧٢	٪١٠٠	٢٢٩

الدرجة المحققة = ٢٢٩ ÷(٧٢×٥) ×١٠٠ = ٦٤٪ تقريباً .

– يتضح من الجدول (٣٧) أن النسبة المحققة (٦٤٪) تقريباً ، وهي نسبة مقبولة حسب المعايير الموضوعة ، وتدل على أن أفراد العينة يرون أنه لابد من العمل على القضاء على التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة .

٦– تظهر آثارها السالبة عند ما تكون هذه التنظيمات في حالة عدم وفاق مع إدارة المدرسة : جدول رقم (٣٨)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٢٠	٪٢٧،٧	١٠٠
موافق	٤	٢٩	٪٤٠	١١٦
غير متأكد	٣	١٢	٪١٦،٦	٠٣٦
أرفض	٢	٧	٪٩،٧	١٤
أرفض بشدة	١	٤	٪٤،٤	٠٤
المجموع		٧٢	٪١٠٠	٢٧٠

الدرجة المحققة = ٢٧٠ ÷ (٧٢×٥)×١٠٠ = ٧٥٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٣٨) أن النسبة المحققة جيّدة، إذ بلغت (٧٥٪) تقريباً، وهي تدل على أن هذه التنظيمات الإدارية غير الرسمية أو الشلليات داخل المدرسة، تظهر آثارها السالبة في العمل عندما تكون في عدم وفاق مع إدارة المدرسة .

محور : العمل على اختفاء ظاهرة التنظيمات الإدارية غير الرسمية

يمكن التقليل من وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية وآثارها السلبية بالمدرسة بالآتي:

١- دفع المعلمين للمساهمة عن رضىً واقتناع في النشاط المدرسي :

من الجدول (٣٩) يتضح أن النسبة المحققة (٨٥٪)، وهي نسبة جيّدة جداً حسب المعايير الموضوعة . وتدل على أن دفع المعلمين للمساهمة عن رضىً واقتناع في النشاط المدرسي، هو أحد التدابير التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة للتقليل من وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية وآثارها السلبية بالمدرسة.

جدول رقم (٣٩)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٣١	٤٣٪	١٥٥
موافق	٤	٣٤	٤٧٪	١٣٦
غير متأكد	٣	٤	٤،٤٪	٠١٢
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	٢	٢،٧٪	٠٠٢
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٠٧

الدرجة المحققة = ٣٠٧ ÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٨٥٪ .

٢– توفير أنشطة اجتماعية داخل المدرسة وخارجها يشترك فيها المعلمين والطلاب :

جدول رقم (٤٠)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٣٥	٤٨،٦٪	١٧٥
موافق	٤	٣١	٤٣٪	١٢٤
غير متأكد	٣	٣	٤٪	٠٠٩
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	٢	٢،٧٪	٠٠٢
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣١٢

الدرجة المحققة = ٣١٢÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٨٧٪ تقريباً .

– يتضح من الجدول (٤٠) أن النسبة المحققة (٨٧٪) وهي نسبة جيّدة حسب المعايير الموضوعة . وتشير إلى أن توفير أنشطة اجتماعية داخل المدرسة و خارجها يشترك فيها المعلمين والطلاب يمكن أن تقلل من ظهور الشلليات والتنظيمات غير الرسمية في المدرسة، وبذلك تقلل من الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ من وجودها

٣– اهتمام مدير المدرسة بمشكلات المدرسة والطلاب و العمل على علاجها :

جدول رقم (٤١)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٣٩	٥،٤٪	١٩٥
موافق	٤	٢٨	٣٨،٨٪	١١٢
غير متأكد	٣	٣	٤٪	٠٠٩
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	١	١،٣٪	٠٠١
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣١٩

الدرجة المحققة = ٣١٩÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٨٩٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٤١) أن النسبة المحققة جيّدة جداً إذ بلغت (٨٩٪) تقريباً، وتدل على أن اهتمام مدير المدرسة بمشكلات المدرسة والطلاب والعمل على علاجها الفوري يمكن أن يؤدي إلى اختفاء التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة .

٤- عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تتعرض لها المدرسة : جدول رقم (٤٢).

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤١	٥٦،٩٪	٢٠٥
موافق	٤	٣٠	٤١،٦٪	١٢٠
غير متأكد	٣	-	-	-
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	-	-	-
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢٧

الدرجة المحققة = ٣٢٧÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٩١٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٤٢) أن النسبة المحققة (٩١٪) تقريباً وهي نسبة ممتازة حسب المعايير الموضوعة، وتدل على أن عقد الاجتماعات الدورية التي تناقش المشكلات المختلفة التي تتعرض لها المدرسة . يعتبر من الأعمال الهامة التي يمكن أن يقلل بها المدير من وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية، وآثارها السالبة بالمدرسة .

٥– الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين والطلاب : جدول رقم (٤٣) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤٢	٥٨،٣٪	٢١٠
موافق	٤	٢٥	٣٤،٧٪	١٠٠
غير متأكد	٣	٢	٢،٧٪	٠٠٦
أرفض	٢	٢	٢،٧٪	٠٠٤
أرفض بشدة	١	١	١،٣٪	٠٠١
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢١

الدرجة المحققة = ٣٠٧ ÷(٧٢ ×٥) × ١٠٠ = ٨٥٪ تقريباً .

– يتبين من الجدول (٤٣) أن النسبة وفق المعايير الموضوعة جيّدة جداً إذ بلغت (٨٥٪) تقريباً وتشير إلى أن الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين والطلاب من الأسباب التي تؤدي إلى تلاشي التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدارس .

٦– السرعة في تلبية احتياجات العمل : جدول رقم (٤٤)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤١	٥٦،٩٪	٢٠٥
موافق	٤	٢٩	٤٠٪	١١٦
غير متأكد	٣	١	١،٣٪	٠٠٣
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	–	–	–
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢٦

الدرجة المحققة = ٣٢٦ ÷ (٧٢ × ٥) × ١٠٠ = ٩١٪ تقريباً .

– من الجدول (٤٤) يظهر لنا أن السرعة في تلبية احتياجات العمل المختلفة مادية أم بشرية تؤدي إلى استمرارية مواصلة الأفراد لأعمالهم دون توقف بحجج نقص

وسـائل العمـل، ممـا يـؤدي إلى انـشغال العـاملين بـأعمـالهم وبالتـالي لا يـسعون إلى تكوين هذه الجماعات في المدرسة . حيث بلغت النسبة (٩١٪) تقريباً وهـي نـسبة ممتازة .

٧– الصراحة والوضوح في اتخاذ القرارات وإصدار التعميمات : جدول رقم (٤٥).

– يتضح من الجدول (٤٥) أن النسبة المحققـة (٩٠٪)، وهـي نـسبة جيّدة جداً حسب المعـايير الموضـوعة، حيـث تـدل علـى أن الـصراحة والوضـوح في اتخـاذ القـرارات وإصدار التعميمات، يساعد على اختفاء ظاهرة التنظيمات غير الرسمية في العمل وآثارها السالبة، لأن ذلك يوحد الفهم العام لهذه القرارات والتعميمات ويمنع ذلك التضارب والازدواجية في الاختصاصات للعاملين .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤٣	٥٩،٧٪	٢١٥
موافق	٤	٢٦	٣٦٪	١٠٤
غير متأكد	٣	١	١،٣٪	٠٠٣
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	١	١،٣٪	٠٠١
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢٥

الدرجة المحققة = ٣٢٥÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٩٠٪ تقريباً .

٨- سيادة مبدأ المساواة بين الجميع في المدرسة في الحقوق والواجبات : جدول رقم (٤٦).

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤٥	٦٢،٥٪	٢٢٥
موافق	٤	٢٥	٣٤،٧٪	١٠٠
غير متأكد	٣	٢	٢،٧٪	٠٠٦
أرفض	٢	-	-	-
أرفض بشدة	١	-	-	-
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٣١

الدرجة المحققة = ٣٣١ ÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٩٢٪ تقريباً .

- إن سيادة مبدأ المساواة بين الجميع في المدرسة في الحقوق والواجبات أمر مهم جداً في المساعدة على عدم تكوين التنظيمات غير الرسمية في المدرسة، وبالتالي تفادي سلبياتها حيث بلغت نسبة ذلك (٩٢٪)، وهي نسبة ممتازة حسب المعايير الموضوعة .

٩- اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية وروح الود والتعاون : جدول رقم (٤٧)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤١	٥٦،٩٪	٢٠٥
موافق	٤	٢٨	٣٨،٨٪	١١٢
غير متأكد	٣	٣	٤،١٪	٠٠٩
أرفض	٢	-	-	-
أرفض بشدة	١	-	-	-
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢٦

الدرجة المحققة = ٣٢٦÷ (٧٢×٥)×١٠٠ = ٩١٪ تقريباً .

- من الجدول (٤٧) يتضح أن النسبة المحققة ممتازة إذ بلغت (٩١٪) وهذا يل علي أن اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية وروح الود والتعاون بالمدرسة من العوامل التي بدورها أن تقلل من تشر ذم العاملين بالمدرسة في تنظيمات غير رسمية، وبالتالي تقلل من سلبيات هذه التنظيمات . لأن العلاقات الإنسانية وروح الود يشبع في العاملين حاجاتهم الإنسانية وحاجات الأمن الوظيفي، وتحقيق الذات، فلا يكون في حاجة إلى تلك التجمعات غير الرسمية .

١٠- توفير الأمن الوظيفي والطمأنينة في العمل المدرسي :جدول رقم (٤٨).

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٣٩	٪٥٤	١٩٥
موافق	٤	٣٠	٪٤١،٦	١٢٠
غير متأكد	٣	٣	٪٤	٠٠٩
أرفض	٢	-	-	-
أرفض بشدة	١	-	-	-
المجموع		٧٢	٪١٠٠	٣٢٤

الدرجة المحققة = ٣٢٤÷(٧٢×٥)×١٠٠= ٩٠ ٪ تقريباً .

- من الجدول (٤٨) يتبين أن النسبة المحققة (٩٠٪)، وهي نسبة حيّدة جداً حسب المعايير الموضوعة وتدل على أن توفير الأمن الوظيفي والطمأنينة في العمل المدرسي لا تجعل العاملين بالمدرسة يسعون إلى تكوين الجماعات غير الرسمية أو الانضمام لها، وبالتالي يعتبر هذا من التدابير التي يمكن القيام بها للتقليل من وجود هذه التنظيمات غير الرسمية وآثارها السالبة بالمدرسة .

١١- عقاب كل من يثبت انضواؤه تحت تنظيم غير رسمي بالمدرسة : جدول رقم (٤٩)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	١٩	٢٦،٣٪	٩٥
موافق	٤	٢٤	٣٣٪	٩٦
غير متأكد	٣	٨	١١٪	٢٤
أرفض	٢	١٧	٢٣،٦٪	٣٤
أرفض بشدة	١	٤	٥،٥٪	٠٤
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٢٥٣

الدرجة المحققة =٢٥٣÷(٧٢×٥)×١٠٠ = ٧٠٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٤٩) أن النسبة المحققة (٧٠٪) تقريباً، وهي نسبة جيّدة تدل على أن عقاب كل من يثبت انضواؤه تحت تنظيم إداري غير رسمي بالمدرسة يمكن أن يقلل من هذه التنظيمات في المدرسة، وتفادي آثارها السالبة في المدرسة .

١٢– ضرورة فهم الوظيفة لكل من المدير والمعلم.

- يتضح من الجدول (٥٠) أن النسبة المحققة (٩٠٪) وهي نسبة جيّدة جداً حسب المعايير الموضوعة، تشير إلى ضرورة فهم المهام الوظيفية لكل من المدير والمعلم، لان ذلك ربما أدي إلى التقليل من ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة، وهذا مهم جداً لأن فهم المهام يؤدي إلى انسيابية العمل وانسجام العاملين دون تقاطعات أو تداخل في الاختصاصات الوظيفية .

جدول رقم (٥٠).

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤١	٥٦،٩٪	٢٠٥
موافق	٤	٢٧	٣٧،٥٪	١٠٨
غير متأكد	٣	٤	٥،٥٪	٠١٢
أرفض	٢	-	-	-
أرفض بشدة	١	-	-	-
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢٥

الدرجة المحققة = ٣٢٥÷ (٧٢×٥)× ١٠٠ = ٩٠٪ تقريباً .

١٣- أن يكون المدير قدوة حسنة واسع الصدر : جدول رقم (٥١) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤٩	٦٨٪	٢٤٥
موافق	٤	٢١	٢٩٪	٠٨٤
غير متأكد	٣	٢	٢،٧٪	٠٠٦
أرفض	٢	-	-	-
أرفض بشدة	١	-	-	-
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٣٥

الدرجة المحققة = ٣٣٥÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٩٣٪ تقريباً .

- من الجدول (٥١) يتبين أن النسبة المحققة ممتازة حسب المعايير الموضوعة للدراسة إذ بلغت (٩٣٪)، وتدل على أن كون مدير المدرسة قدوة لباقي العاملين معه في القول والفعل وجميع تصرفاته مثل أدائه لواجبه، يمكن أن يقلل من تواجد هذه التجمعات غير الرسمية في المدرسة، وبالتالي يقلل من الآثار السلبية التي يمكن أن تظهر منها .

١٤– عدم استغلال المدير لسلطته في تصيد الأخطاء للمعلمين والطلاب :

- من الجدول (٥٢) يتضح أن النسبة المحققة وفق المعايير الموضوعة جيّدة جداً، إذ بلغت (٨٩٪) تقريباً، وهي تشير إلى أن عدم استغلال المدير لسلطته في تصيد الأخطاء للمعلمين والطلاب أحد الأسباب و العوامل المؤدية إلى اختفاء ظاهرة التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدارس، وتقليل آثارها السالبة . لأن تصيد الأخطاء يجعل الأفراد يجتهدون في إخفاء أخطائهم أمام المدير ليظهروها في مناطق أخرى تكون في الغالب وسط جماعاتهم غير الرسمية .

جدول رقم (٥٢)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤٢	٥٨،٣٪	٢١٠
موافق	٤	٢٤	٣٣،٣٪	٩٦
غير متأكد	٣	٤	٥،٥٪	١٢
أرفض	٢	٢	٢،٧٪	٠٤
أرفض بشدة	١	–	–	–
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢٢

الدرجة المحققة = ٣٢٢ ÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٨٩٪ تقريباً .

١٥– أن يكون مدير المدرسة مواظباً على الحضور للمدرسة : جدول رقم(٥٣) .

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤٧	٦٥،٢٪	٢٣٥
موافق	٤	٢٢	٣٠،٥٪	٠٨٨
غير متأكد	٣	٢	٢،٧٪	٠٠٦
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	–	–	–
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٣١

الدرجة المحققة = ٣٣١÷ (٧٢×٥) × ١٠٠ = ٩٢٪ تقريباً .

– يتبين من الجدول (٥٣) أن النسبة ممتازة وتعطي دليلاً على أن مواظبة مدير المدرسة على الحضور للمدرسة ووجوده الدائم بها يقلل من وجود هذه التنظيمات غير الرسمية ، لأن تواجد المدير المستمر بالمدرسة ربما يساعد في حل كثير من المشاكل بصورة آنية سريعة وتذليل كثير من الصعاب التي تعترض سبيل العمل اليومي بالمدرسة .

١٦– وضع خطة سليمة لسير الدراسة بالمدرسة من بداية العام وحتى نهايته : جدول رقم (٥٤)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٥٢	٧٢٪	٢٦٠
موافق	٤	١٧	٢٣،٧٪	٠٦٨
غير متأكد	٣	٢	٢،٧٪	٠٠٦
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	–	–	–
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٣٦

الدرجة المحققة = ٣٣٦÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٩٣،٣٪ تقريباً .

- إن وضع الخطة السليمة الصحيحة التي تسير الدراسة بالمدرسة من بداية العام وحتى نهايته بتفاصيلها وإسناد مهامها بين العاملين بالتساوي كل حسب قدرته ونخصصه واستعداداته يقلل كثيراً من ظهور هذه التجمعات غير الرسمية بالمدارس، وذلك حسب ما هو واضح من النسبة الممتازة المحققة في الجدول (٥٤) والتي بلغت (٩٣٪) تقريباً .

١٧– فهم المدير للمجتمع المحلي حول المدرسة :

- وفي الجدول (٥٥) يتضح لنا أن النسبة المحققة ممتازة حسب المعايير الموضوعة إذ بلغت (٩١٪)، وهي تدل على أن فهم المدير للمجتمع حول المدرسة قد يقلل من ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدارس، ويقلل من آثارها السلبية التي يمكن أن تفرزها في العمل المدرسي .

جدول رقم (٥٥)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤٣	٥٩،٧٪	٢١٥
موافق	٤	٢٧	٥،٣٧٪	١٠٨
غير متأكد	٣	٢	٢،٧٪	٠٠٦
أرفض	٢	–	–	–
أرفض بشدة	١	–	–	–
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢٩

الدرجة المحققة = ٣٢٩÷(٧٢×٥) ×١٠٠ = ٩١٪ تقريبا .

١٨–الإكثار من الاجتماعات الدورية لطرح المسائل ومشكلات العمل بصورة مستمرة : جدول رقم (٥٦)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٣٨	٥٢،٧٪	١٩٠
موافق	٤	٢٦	٣٦٪	١٠٤
غير متأكد	٣	٧	٩،٧٪	٠٢١
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	-	-	-
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣١٧

الدرجة المحققة = ٣١٧÷ (٧٢×٥) ×١٠٠ = ٨٨٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٥٦) أن النسبة المحققة جيّدة جداً إذ بلغت (٨٨٪) تقريباً، وهي إشارة ايجابية إلى أن الإكثار من الاجتماعات الدورية التي تطرح فيها مسائل ومشاكل العمل بصورة مستمرة، يقلل من ظهور جماعات العمل غير الرسمية في المدارس وتقلل من آثارها وإفرازاتها السلبية في العمل .

١٩– مراقبة المدير ومتابعته للأعمال التربوية والعاملين بالمدرسة : جدول رقم(٥٧)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٣٩	٥٤٪	١٩٥
موافق	٤	٢٤	٣٣٪	٠٩٦
غير متأكد	٣	٥	٦،٩٪	٠١٥
أرفض	٢	٣	٤٪	٠٠٦
أرفض بشدة	١	١	١،٣٪	٠٠١
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣١٣

الدرجة المحققة = ٣١٣÷(٧٢×٥) × ١٠٠ = ٨٧٪ تقريباً .

- أن مراقبة مدير المدرسة ومتابعته للأعمال التربوية والعاملين بالمدرسة لها أثرها الواضح في الحيلولة دون ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة، لأن المتابعة المستمرة تحل المشاكل والعقبات التي تعترض سبيل العمل أولاً بأول وهذا ما دلت عليه النسبة المحققة والتي كانت بتقدير جيد جداً إذ بلغت في الجدول (٥٧) (٨٧٪) تقريباً .

٢٠ – اهتمام المدير بالجانب الإداري و التربوي بصورة شاملة : جدول رقم (٥٨)

الإجابات	الدرجة	التكرار	النسبة	القيمة (د×ت)
موافق بشدة	٥	٤٢	٥٨،٣٪	٢١٠
موافق	٤	٢٦	٣٦٪	١٠٤
غير متأكد	٣	٣	٤٪	٠٠٩
أرفض	٢	١	١،٣٪	٠٠٢
أرفض بشدة	١	–	–	–
المجموع		٧٢	١٠٠٪	٣٢٥

الدرجة المحققة = ٣٢٥÷ (٥×٧٢) × ١٠٠ = ٩٠٪ تقريباً .

- يتضح من الجدول (٥٨) أن النسبة المحققة جيّدة جداً، إذ بلغت (٩٠٪) تقريباً وتشير إلى أن اهتمام المدير بالجانب الإداري والتربوي بصورة شاملة يمكن أن يؤدي إلى اختفاء ظاهرة التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة . ويقلل من آثارها التي يمكن أن تكون سلبية للعمل داخل المدرسة، ذلك لأن العمل داخل المدرسة جانبين رئيسين هما الجانب المتعلق بالعمل الإداري (قرارات، اجتماعات، متابعة، تخطيط) والجانب المتعلق بالعمل الفني (توجيه معلمين، مناهج، مراقبة نمو تلاميذ، ٠٠٠) .

نتائج الدراسة الميدانية :

يمكن الاستنتاج من عرض وتحليل البيانات الخاصة الإستبانة، أن هنالك بعض الفقرات في المحاور المختلفة تتفاوت في نسبة قبولها أو رفضها من أفراد العينة، بين ضعيفة وممتازة ولذلك سوف نستعرض نتائج الدراسة الميدانية كالآتي:

أولاً: فقرات كانت تقديراتها بنسبة ضعيفة:

١- محور وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة :

- أنت تنتمي لتنظيم إداري غير رسمي بالمدرسة٥٠٪ .
- أنت تؤيد وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة٥٧٪ .
- يجب التخلص من التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية لأنها غير مرغوب فيها ٥٧٪ .

٢- محور الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية في المدرسة :

- أسباب وانتماءات قبلية بين أفراد المجموعة ٥٥٪
- أسباب وانتماءات جهوية بين أفراد المجموعة ٥٤٪
- أسباب غير محددة أو واضحة ٦٠٪
- أسباب طبقية (طبقة اجتماعية معينة) ٥٨٪
- أسباب مؤقتة أو مشكلات معينة ٦٠٪
- تودد المدير لبعض المعلمين أو الطلاب لينقلوا إليه أخبار الآخرين ٥٩٪
- جهل المدير بالأنظمة واللوائح المدرسية ٥٣٪
- عدم مواظبة مدير المدرسة على الحضور ٥٧٪
- سوء تصرف مدير المدرسة في إدارة وتنظيم المدرسة ٥٩٪
- ضعف شخصية المدير بالنسبة إلى الآخرين بالمدرسة ٥٦٪
- انسياق المدير وراء بعض الآراء الخاطئة في سبيل المصلحة الشخصية٥٩٪.

٣- محور مكونات التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة:

– يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة من مجموعة تقل عن ثلاثة أشخاص ٥٩٪ .

– يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة طبقياً ٤٧٪

٤– محور أثر التنظيمات الإدارية غير الرسمية في الأداء العام بالمدرسة :

– التنظيمات الإدارية غير الرسمية ليس لها مساهمة سلبية أو ايجابية في الأداء التربوي بالمدرسة ٥٥٪ .

ثانياً : فقرات تقديراتها مقبول :

١– محور وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة :-

– لابد من وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية ، فهي مكملة للإدارة ٦٣٪

٢– محور أسباب ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة :

– الرغبة في الانتماء والحماية لدى الأفراد ٦٨٪

– أسباب تتعلق بالزمالة الدراسية والدفعة ٦٦٪

– قلة اجتماعات الأفراد والندوات الإدارية ٦٨٪

– عدم تحديد مسئولية كل فرد في المدرسة بصورة واضحة ٦٥٪

– عدم توفر الإمكانيات المادية بالمدرسة ٦٥٪

– سلبية مدير المدرسة تجاه مشكلات المعلمين والمدرسة ٦٧٪

– عدم التوافق بين أسرة المدرسة والمدير ٦٣٪

– انشغال مدير المدرسة بأمور أخرى غير المدرسة ٦٠٪

– التمسك باللوائح وتطبيقها حرفياً خوفاً من المسئولية ٦٤٪

– التفرقة بين المعلمين وعدم المساواة بينهم في المعاملة ٦١٪

٣– محور مكونات التنظيم الإداري غير الرسمي في المدرسة :

– يتكون التنظيم غير الرسمي في المدرسة من معلمين فقط ٦٢٪

– يتكون التنظيم غير الرسمي في المدرسة من مجموعة تزيد عن ثلاثة أشخاص ٦٩٪

يتكون التنظيم غير الرسمي في المدرسة من مختلف فئات ودرجات العاملين بالمدرسة ٦٤٪

٤– محور أثر التنظيمات غير الرسمية في الأداء العام بالمدرسة :

– تساهم ايجابياً في الأداء التربوي بصورة عامة ٦٥٪ .

– يؤدي التنظيم الإداري غير الرسمي إلى تعقيد الكثير من الإجراءات الإدارية الخاصة بالعمل ٦٦٪ .

– يجب العمل على القضاء على هذه التنظيمات بالمدرسة ٦٤٪

ثالثاً : فقرات بتقدير جيد :

١– محور وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة :

– يوجد تنظيم إداري غير رسمي بالمدرسة بصورة واضحة ٧٦٪ .

٢– محور أسباب ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة :-

– عدم إشراف المدير على المدرسة إشرافاً كاملاً ٧٤٪

– أسباب تتعلق بمصلحة العملية التربوية ٧٦٪

٣– محور أثر التنظيمات الإدارية غير الرسمية في الأداء العام بالمدرسة :

– يجب الحفاظ على التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدارس وتوظيفها لصالح العملية التربوية ٧١٪ .

– تظهر آثارها السالبة عندما تكون هذه التنظيمات في حالة عدم وفاق مع إدارة المدرسة ٧٥٪ .

٤– محور كيفية التقليل من وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية وآثارها السلبية بالمدرسة :

– عقاب كل من يثبت انضواءه تحت تنظيم إداري غير رسمي بالمدرسة ٧١٪٠

رابعاً : فقرات بتقدير جيّد جداً :

محور كيفية العمل على التقليل واختفاء ظاهرة التنظيمات الإدارية غير الرسمية وآثارها السلبية :

– دفع المعلمين للمساهمة عن رضىً و اقتناع في النشاط المدرسي ٨٥٪.

– توفير أنشطة اجتماعية داخل المدرسة وخارجها يشترك فيها المعلمون والطلاب ٨٧٪.

– اهتمام مدير المدرسة بمشكلات المدرسة والطلاب والعمل على علاجها ٨٩٪.

– الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين والطلاب ٨٩٪٠

– الصراحة والوضوح في اتخاذ القرارات وإصدار التعميمات ٩٠٪ .

– توفير الأمن الوظيفي والطمأنينة في العمل المدرسي ٩٠٪٠

– ضرورة فهم المهام الوظيفية لكل من المدير والمعلم ٩٠٪ .

– عدم استغلال المدير لسلطته في تصيد أخطاء المعلمين والطلاب ٩٠٪ .

– الإكثار من الاجتماعات الدورية لطرح المسائل ومشكلات العمل بصورة مستمرة دورياً ٨٨٪

– مراقبة المدير ومتابعته للأعمال التربوية والعاملين بالمدرسة ٨٧٪

– اهتمام المدير بالجانب الإداري والتربوي بصورة شاملة ٩٠٪

خامساً : فقرات بتقدير ممتاز :

– محور كيفية العمل على التقليل واختفاء ظاهرة التنظيمات الإدارية غير الرسمية وآثارها السالبة بالمدرسة :

- عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تتعرض لها المدرسة ٩١٪.
- السرعة في تلبية احتياجات العمل ٩١٪ .
- سيادة مبدأ المساواة بين الجميع في المدرسة في الحقوق والواجبات ٩٢٪٠
- اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية وروح الود والتعاون بالمدرسة ٩١٪.
- أن يكون المدير قدوة حسنة واسع الصدر٩٣٪
- أن يكون المدير مواظباً على الحضور للمدرسة ٩٢٪
- وضع خطة سليمة لسير الدراسة بالمدرسة من بداية العام حتى نهايته ٩٣٪
- فهم المدير للمجتمع المحلي حول المدرسة ٩١٪

خلاصة نتائج الدراســة :

من خلال استعراضنا لنتائج الدراسة الميدانية يمكن القول إن نتائج الدراسة تتمثل في الأتي:

١- أنه لابد من وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية فهي مكملة للإدارة .

٢- إن التنظيمات الإدارية غير الرسمية موجودة في المدارس بصورة واضحة٠

٣- وأهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية هي:

- عدم إشراف المدير على المدرسة إشرافاً كاملاً .
- أسباب تتعلق بمصلحة العملية التربوية .
- الرغبة في الانتماء والحماية لدى الأفراد .
- أسباب تتعلق بالزمالة الدراسية والدفعة .
- التقليل من اجتماعات مجالس الإدارة والندوات الإدارية .
- عدم تحديد مسئولية الأفراد في المدرسة بصورة واضحة .

– عدم توفر الإمكانيات المادية و الإدارية بالمدرسة .

– سلبية مدير المدرسة تجاه مشكلات المعلمين والمدرسة .

– عدم التوافق بين أسرة المدرسة والمدير .

– انشغال مدير المدرسة بأمور أخري غير المدرسة .

– التمسك باللوائح وتطبيقها حرفياً خوفاً من المسئولية .

– التفرقة بين المعلمين وعدم المساواة بينهم في المعاملة .

٤– ومن ناحية آثار التنظيمات الإدارية غير الرسمية في الأداء العام بالمدرسة يمكن الخروج بالآتي :

– تظهر آثارها السالبة عندما تكون هذه التنظيمات في حالة عدم وفاق مع إدارة المدرسة .

– تساهم إيجابياً في الأداء التربوي بصورة عامة .

– يؤدي التنظيم الإداري غير الرسمي إلى تعقيد الكثير من الإجراءات الإدارية الخاصة بالعمل .

– يري بعض أفراد العينة ضرورة القضاء على التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة .

٥– أما من ناحية مكونات هذه التنظيمات غير الرسمية في المدرسة فقد كانت النتائج كالآتي :

– إن التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة يتكون من مجموعة تزيد عن ثلاثة أشخاص .

– يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة من معلمين .

– يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي في بعض المدارس من مختلف فئات العاملين .

٦- ويمكن العمل حتى تختفي ظاهرة التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة، وبالتالي التقليل من آثارها السلبية على العمل التربوي بالآتي :-

- عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تتعرض لها المدرسة .
- السرعة في تلبية احتياجات العمل .
- سيادة مبدأ المساواة بين الجميع في المدرسة في الحقوق والواجبات .
- اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية وروح الود والتعاون بالمدرسة.
- أن يكون المدير قدوة حسنة واسع الصدر .
- أن يكون مدير المدرسة مواظباً على الحضور بالمدرسة .
- وضع خطة سليمة لسير الدراسة بالمدرسة من بداية العام حتى نهايته.
- فهم المدير للمجتمع المحلى حول المدرسة .
- دفع المعلمين للمساهمة عن رضى واقتناع في النشاط المدرسي .
- توفير أنشطة اجتماعية داخل المدرسة وخارجها يشترك فيها المعلمين والطلاب .
- اهتمام مدير المدرسة بمشكلات المدرسة والطلاب والعمل على علاجها .
- الاحترام بين المدير والمعلمين والطلاب .
- الصراحة والوضوح في اتخاذ القرارات وإصدار التعميمات .
- توفير الأمن الوظيفي والطمأنينة في العمل المدرسي .
- ضرورة فهم المهام الوظيفية لكل من المدير والمعلم .
- عدم استغلال المدير لسلطته في تصيد الأخطاء للمعلمين والطلاب .
- الإكثار من الاجتماعات الدورية لطرح المسائل و مشكلات العمل بصورة مستمرة دورياً .
- مراقبة المدير ومتابعته للأعمال التربوية، والعاملين بالمدرسة .
- اهتمام المدير بالجانبين الإداري والتربوي بصورة شاملة .

– عقاب كل من يثبت انضواؤه تحت تنظيم إداري غير رسمي يؤدي إلى إعاقة العمل بالمدرسة.

التوصيـــات :

في نهاية هذه الدراسة يمكن الخروج ببعض التوصيات، والتي يمكن أن تعمل علي الحد من ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في الهياكل الإدارية للمؤسسات التربوية، وتعمل بالتالي على تفادي الآثار السالبة التي يمكن أن تحدث من هذه التنظيمات، من هذه التوصيات :

١- أن تعقد للعاملين في المجال التربوي (مدارس أو غيرها) دورات ليكتسبوا مهارات ومعلومات في المجالات النفسية والاجتماعية تمكنهم من فهم الأفراد والسبل السليمة للتعامل معهم .

٢- الحرص على إسناد مسئولية الإدارة في المؤسسات التربوية لمن هو أكفأ، والقدوة الصالحة، الذي لديه الاستعداد لتفهم العاملين ونفسياتهم وطباعهم، إذ نجد في بعض الأحيان يطلب مدير المدرسة مثلاً من المعلمين العدل بين التلاميذ، وإعطاء كل ذي حق حقه خاصة في مجال تقييم التلاميذ، فإذا جاء دوره فإنه ينسي العدل الذي طلبه من المعلمين، ويبدأ في وضع أحكامه بناءاً على معايير ذاتية، أو علاقات مصلحية دون أن يضع للمعايير الموضوعية اعتباراً.

٣- مراعاة العدالة في التعامل الإداري، من توزيع للأعمال والتكاليف المختلفة، وعند اتخاذ القرارات وإتاحة الفرص لإبداء الرأي وإتاحة المشورة للجميع .

٤- أن يدرك كل من يتولى مسئولية إدارية أن المنصب الذي تولاه هو تكليف له بأن يخدم الآخرين، وليس تشريفاً له بأن يخدمه الآخرون، وأن عليه أن يحاول تحقيق أهداف هذا المنصب، وألا يضع على بابه حاجباً وأن يحسن تعامله مع

كل صاحب بقضاء حوائجه .

٥- يجب على إدارة المدرسة الربط بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين بها ، باعتبار أن المنظمات الإدارية الحديثة هي التي تتمكن من إشباع حاجات العاملين بها ، حتى تستطيع استغلال قدراتهم والاستفادة منها مع حفزهم على الابتكار والخلق والإبداع .

٦- أن تقوم الإدارة المدرسية بدراسة نظم الاتصالات داخل المدرسة دراسة علمية ، بما فيها الاتصالات خارج المدرسة التي تربط المدرسة بمنظمات المجتمع ، حتى تصل لنظام اتصال سليم تستطيع من خلاله أن تتخلص من العيوب التي تصاحب الاتصال السيئ والتي منها :-

- نظرة التعالي والاحتماء بالسلطة من جانب الإدارة المدرسية .
- الاعتماد على التقارير المكتوبة دون الرجوع إلى المتابعة الميدانية .
- الاعتماد على الخطوط الرسمية فقط في الاتصال والنظرة له على أنه ذو اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل .

٧- وجوب دراسة الهيكل التنظيمي الموجود في المدرسة دراسة علمية ناضجة ، والنظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق الأهداف وليس هدفاً في حد ذاته مع وجوب دورية الدراسة كلما اقتضي الأمر ذلك .

٨- التعرف على التنظيم غير الرسمي بالمدرسة ، ودراسته دراسة علمية وذلك عن طريق استخدام أساليب جمع البيانات المختلفة للتعرف على آراء العاملين تجاه الأهداف ، وسير العمل وجميع الأنشطة داخل المدرسة ، و هنا يشعر كل فرد

بأهميته، ويتبع ذلك الربط بين أهداف التنظيم غير الرسمي، وأهداف التنظيم الرسمي .

٩- يجب أن تكون هنالك عمليات تقييم مستمرة للإدارة المدرسية، تقييماً علمياً عملياً مبنياً على معلومات واقعية من مصادر متعددة بعيدا عن الحدس والتخمين، للوقوف على السلبيات وعلاجها ودعم الايجابيات في الأداء .

١٠- استقصاء آراء العاملين في المدرسة، لتحقيق الترابط بين الأفراد والمدرسة وتنمية الشعور بالمسئولية بين الجميع، وتنمية درجة الرضا الناجمة عن الانتماء للمدرسة .

١١- على الإدارة المدرسية حل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية، ومواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ في مراحلها المبكرة، وأن تتخذ الإجراءات والبرامج الإنمائية والوقائية والعلاجية في مواجهة تلك المشكلات .

١٢- وحتى تتحقق الأهداف التربوية المنوطة بالمدرسة بالكفاءة المطلوبة، على الإدارة المدرسية مراعاة مجموعة من الاعتبارات تساهم في تحقيق الانسجام بين العاملين في المدرسة، وتمنع التضارب والاحتكاك بينهم مما يؤدي إلى ظهور المجموعات والشلل غير الرسمية من هذه الاعتبارات :-

- توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها، والرضا عن عملهم واحترامهم والثقة بهم .

- مراعاة إشراك العاملين بالمدرسة في عمليات صنع واتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي من أجل تطبيق مبدأ الشورى وإبداء الآراء بحرية .

- تفويض بعض الصلاحيات (السلطات) من المدير إلى العاملين معه والموازنة بين السلطات والمسئوليات .
- تنمية وتطوير البرامج التربوي والتعليمي المصاحب للمنهج، ويجب على المعلم أن يقوم بدور الموجه والمرشد والمربي الذي يقوم على تشجيع التلاميذ على المشاركة وإبداء الرأي .

المراجـــع

أولاً : الكتب :

١- القرآن الكريم .

٢- أحمد ، إبراهيم أحمد (١٩٩٨م)، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

٣- الحقيل ، سليمان عبد الحمن (١٩٩٤م) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، دار الشبل ، الرياض .

٤- السمالوطي ، نبيل (١٤٠٦هـ ـ ١٩٨٦م) ، التنظيم المدرسي و التحديث التربوي (دراسة اجتماعيات التربية الإسلامية) – دار الشروق ، جدة ط٠٢

٥- العمري، إبراهيم (ب ت)، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية .

٦- الغامدي ، هجاد عمر (١٤٠٨هـ ـ ١٩٨٨م) ، نظم التوجيه التربوي في المملكة العربية السعودية ، دار العلم للطباعة ، جدة ط١٠

٧- الهوا ري ، سيد (١٩٨٠م) ، التنظيم ـ الهياكل والسلوكيات والنظم ـ مكتبة عين شمس.

٨- الياس، طه الحاج (١٤١٤هـ ـ ١٩٨٤ م) ، الإدارة التربوية والقيادة ، مكتبة الأقصى، عمان .

٩- الكاندهلوى ، الشيخ محمد يوسف (١٤٠٨هـ - ١٩٨٨م) حياة الصحابة ، دار الريان للتراث، القاهرة ، ج٤.

١٠- عسا ف ، عبد المعطي محمد (١٤٠٣ هـ) التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض.

١١- علاقى ، مدني عبد القادر (١٤١٦هـ ـ ١٩٩٦م) الإدارة – دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مكتبة زهران للنشر والتوزيع.

١٢- عميرة ، عبد الرحمن (١٩٨٦م) أضواء على البحث والمصادر ، دار الجيل ، بيروت .

١٣- يولدب ، ديو فاند لين (١٩٨٠ م) مناهج البحث في التربية وعلم النفس : ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

ثانياً : دراسات وبحوث :

١- أبو خليل ، محمد(٢٠٠١م) موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ٢١ مجلد٧ .

٢- الشافعي ، أحمد ، وآخر (٢٠٠٠ م) ثقافة الجودة في الفكر الإداري الياباني ، وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، مجلة التربية ، مصر العدد ١ مجلد ٥.

٣- القناوي، عبد الله محسن (١٤٠٤ هـ) دور مدير المدرسة الابتدائية في تنمية المجتمع، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة .

٤- نصير، نعيم (١٤٠٦ هـ) المنظور الإسلامي لمبادئ التنظيم الإداري، مجلة أبحاث اليرموك، العدد ٢٢.

الملاحـق

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة للمعلمين والمعلمات

المحور الأول : البيانات الشخصية والمدرسية :

المدرسة : .... الخبرة ....

التخصص................. المؤهل ....

السن .... هل تقوم بعمل إداري..............

المحور الثاني : وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة :

م	العبـــــــــــارة	الإجـــــــــابة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	أرفض	أرفض بشدة
١	يوجد تنظيم إداري غير رسمي بصورة واضحة					
٢	ضرورة وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية فهي مكملة للإدارة					
٣	أنت تنتمي لتنظيم إداري غير رسمي بالمدرسة					
٤	أنـت تؤيـد وجـود التنظيمـات الإداريـة غـير الرسمية بالمدرسة					
٥	يجـب الـتخلص مـن التنظيمـات الإداريـة غـير الرسمية في المدرسة لأنها غير مرغوب فيها					

المحور الثالث : أسباب ظهور التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المدرسة :

١	أسباب وانتماءات قبلية بين المجموعة					
٢	أسباب وانتماءات جهوية بين المجموعة					
٣	الرغبة في الانتماء والحماية لدى الأفراد					

٤	تشابه الميول بين المجموعة					
٥	مصالح مشتركة بين الأفراد					
٦	أسباب غير محددة أو واضحة					
٧	أسباب طبقية (طبقة اجتماعية معينة)					
٨	أسباب مؤقتة أو مشكلات معينة					
٩	أسباب تتعلق بالزمالة الدراسية و الدفعة					
١٠	تودد المدير لبعض المعلمين أو الطلاب لينقلوا إليه أخبار الآخرين					
١١	جهل المدير باللوائح والأنظمة المدرسية					
١٢	الإقلال من مجالس الإدارة والندوات الإدارية					
١٣	عدم إشراف المدير على المدرسة إشرافاً كاملاً					
١٤	عدم مواظبة مدير المدرسة على الحضور					
١٥	عدم تحديد مسئولية كل فرد في هيئة التدريس و الإداريين بصورة واضحة					
١٦	عدم توفر الإمكانيات المادية بالمدرسة					
١٧	سلبية مدير المدرسة تجاه مشكلات المعلمين والمدرسة					
١٨	أسباب تتعلق بمصلحة العملية التربوية					
١٩	عدم التوافق بين أسرة المدرسة والمدير					
٢٠	سوء تصرف المدير في إدارة وتنظيم المدرسة					
٢١	انشغال المدير بأمور أخرى غير المدرسة					

٢٢	التمسك باللوائح وتطبيقها حرفياً خوفاً من المسئولية					
٢٣	ضعف شخصية المدير بالنسبة للآخرين بالمدرسة					
٢٤	انسياق المدير وراء بعض الآراء الخاطئة في سبيل المصلحة الشخصية					
٢٥	التفرقة بين المعلمين وعدم المساواة بينهم في المعاملة					

المحور الرابع : مكونات التنظيم الإداري غير الرسمي في المدرسة

١	يتكون التنظيم غير الرسمي بالمدرسة من مجموعة تزيد عن ثلاثة أشخاص					
٢	يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة من معلمين فقط					
٣	يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة من مختلف فئات العاملين بالمدرسة					
٤	يتكون التنظيم الإداري غير الرسمي بالمدرسة طبقياً					

المحور الخامس : أثر التنظيمات الإدارية غير الرسمية في الأداء العام بالمدرسة :

١	تساهم ايجابياً في الأداء التربوي بصورة عامة					
٢	يؤدي التنظيم الإداري غير الرسمي إلى تعقيد الكثير من الإجراءات الإدارية الخاصة بالعمل					

٣	يجب القضاء على التنظيمات الإدارية غير الرسمية بالمدرسة					
٤	تظهر آثارها السالبة عندما تكون هذه التنظيمات في حالة عدم وفاق مع إدارة المدرسة					

المحور السادس : العمل على اختفاء ظاهرة التنظيمات الإدارية غير الرسمية :

يمكن التقليل من وجود التنظيمات غير الرسمية وآثارها السلبية بالمدرسة بالآتي :

١	دفع المعلمين للمساهمة عن رضا واقتناع في النشاط المدرسي					
٢	توفير أنشطة اجتماعية داخل المدرسة وخارجها يشترك فيها المعلمين والطلاب					
٣	اهتمام مدير المدرسة بمشكلات المدرسة والطلاب والعمل على علاجها					
٤	عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تتعرض لها المدرسة					
٥	الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين والطلاب					
٦	السرعة في تلبية احتياجات العمل					
٧	الصراحة والوضوح في اتخاذ القرارات وإصدار التعميمات					
٨	سيادة مبدأ المساواة بين الجميع في المدرسة في الحقوق والواجبات					
٩	اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية وروح الود والتعاون بالمدرسة					
١٠	توفير الأمن الوظيفي والطمأنينة في العمل المدرسي					

١١	عقاب كل من يثبت انضواؤه تحت تنظيم إداري غير رسمي					
١٢	ضرورة فهم المهام الوظيفية لكل من المدير والمعلم					
١٣	أن يكون المدير قدوة حسنة ، واسع الصدر					
١٤	عدم استغلال المدير لسلطته في تصيد الأخطاء للمعلمين والطلاب					
١٥	أن يكون مدير المدرسة مواظباً على الحضور للمدرسة					
١٦	وضع خطة سليمة لسير الدراسة بالمدرسة من بداية العام وحتى نهايته					
١٧	فهم المدير للمجتمع المحلي حول المدرسة					
١٨	الإكثار من الاجتماعات الدورية لطرح المسائل ومشكلات العمل بصورة مستمرة ودورية					
١٩	مراقبة ومتابعة المدير للأعمال التربوية والعاملين بالمدرسة					
٢٠	اهتمام المدير بالجانب الإداري والتربوي بصورة شاملة					

لطفاً :

إذا كان هناك أي مقترحات يمكنك إضافتها.

(القضاء على التنظيمات الإدارية غير الرسمية ، أو المحافظة عليها)

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....